Pierre CAUVIN
Geneviève CAILLOUX

les types de personnalité

les comprendre et les appliquer avec le MBTI

(indicateur typologique de Myers-Briggs)

COLLECTION FORMATION PERMANENTE
séminaires mucchielli



ESF éditeur

Collection Formation Permanente en Sciences Humaines

Pierre Cauvin
Geneviève Cailloux

Les types de personnalité

Les comprendre et les appliquer avec le MBTI (Indicateur typologique de Myers-Briggs)

Partie Applications Pratiques

ESF éditeur

943315.5



9 782710 110491

125 F

Pierre Cauvin - Geneviève Cailloux

LES TYPES DE PERSONNALITÉ

Les comprendre et les appliquer avec le MBTI
(indicateur typologique de Myers-Briggs)

Partie Connaissance du problème

ESF éditeur
17, rue Viète 75017 Paris

COLLECTION
FORMATION PERMANENTE EN SCIENCES HUMAINES

Collection fondée par Roger Mucchielli
et dirigée par Lionel Bellenger

OUVRAGES PUBLIÉS DANS LA COLLECTION
FORMATION PERMANENTE EN SCIENCES HUMAINES

SÉMINAIRES DE :
ROGER MUCCHIELLI

L'analyse de contenu des documents et des communications.
Communication et réseaux de communications.
Les complexes personnels.
La conduite des réunions.
La dynamique des groupes.
L'entretien de face à face dans la relation d'aide.
L'étude des postes de travail.
L'examen psychotechnique.
L'interview de groupe.
La méthode des cas.
Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes.
Observation psychologique et psychosociologique.
Opinions et changements d'opinion.
Organigrammes et sociogrammes *(épuisé).*
Psychologie de la publicité et de la propagande *(épuisé).*
Psychologie de la relation d'autorité.
Psychologie de la vie conjugale *(épuisé).*
Psychosociologie d'une commune rurale *(épuisé).*
Le questionnaire dans l'enquête psychosociale.
Le travail en équipe.

BERNARD ADAM

Animer une étude analyse de la valeur. Guide pratique des procédés et des techniques efficaces.

ANNE ANCELIN-SCHUTZENBERGER

Le jeu de rôle.

ROGER BAZIN

Développement personnel et entraînement mental.
Le nouvel esprit qualité. Une pédagogie pour enrichir le dialogue social et garantir une meilleure efficacité des entreprises.
Organiser les sessions de formation.

LIONEL BELLENGER

L'argumentation. Principes et méthodes.
La confiance en soi.
L'expression orale. Une approche nouvelle de la parole expressive.
Les outils du négociateur. Consulter, argumenter, réfuter [2].
Stratégies et tactiques de négociation [1].

LIONEL BELLENGER ET MARIE-JOSÉE COUCHAERE

Animer et gérer un projet. Un concept et des outils pour anticiper l'action et le futur.

PIERRE CAUVIN ET GENEVIÈVE CAILLOUX

Les types de personnalité. Les comprendre et les appliquer avec le MBTI (indicateur typologique de Myers-Briggs).

ALAIN CAYROL ET PATRICK BARRERE

La programmation neuro-linguistique (P.N.L.). Des techniques nouvelles pour favoriser l'évolution personnelle et professionnelle.

DOMINIQUE CHALVIN ET L'ÉQUIPE CEGOS-IPPSO

Les réunions d'expression des salariés. Les organiser, les animer et y participer.

DOMINIQUE CHALVIN

L'affirmation de soi.
Autodiagnostic des styles de management. A l'usage des cadres et des dirigeants.
Faire face aux stress de la vie quotidienne.
Les nouveaux outils de l'analyse transactionnelle. Pour développer l'énergie des individus et des organisations [2].
Les outils de base de l'analyse transactionnelle. Pour développer l'énergie des individus et des organisations [1].
Utiliser tout son cerveau. De nouvelles voies pour accroître son potentiel de réussite.

GÉRARD CHANDEZON ET JOEL SALOU

L'insécurité. Comprendre les risques de la vie quotidienne et y faire face.

JACQUES CHAUMIER

Travail et méthodes du/de la documentaliste.

JEAN-DOMINIQUE CHIFFRE ET JACQUES TEBOUL

La motivation et ses nouveaux outils. Des clés pour dynamiser une équipe.

JACQUES CLARET

Organiser la pensée. Une formation méthodique au travail intellectuel.

VIRGINIE CORNET, PHILIPPE AURIOL

Le parler-vrai. La méthode Schutz pour être vrai avec soi-même et avec les autres

MARIE-JOSÉE COUCHAERE

Eduquer la mémoire.

SOPHIE COURAU

Les outils de base du formateur. Parole et supports [1].
Les outils d'excellence du formateur. Pédagogie et animation[2].

PHILIPPE CRUELLAS ET RAPHAEL BENAYOUN

Le temps mode d'emploi. Reconquérir son temps... et sa vie.

GÉRARD DEVAUX

Se préparer à l'oral des examens et des concours.

MARC DOVERO ET ELISABETH GREBOT

Enseigner, former, conseiller avec la PNL.

VIVIANE DUBOS

Les émotions. Comment s'en faire des alliées avec les outils de la PNL.

VICTOR ERNOULT, JEAN-PIERRE GRUERE, FABIENNE PEZEU

Optimiser les ressources humaines dans l'entreprise. Formation à la méthode du bilan comportemental.

MICHEL FUSTIER

Pratique de la créativité.
La résolution de problèmes, méthodologie de l'action.

BERNARD GANGLOFF

Les techniques de recherche d'emploi.

MICHEL GIFFARD

Développez votre intuition et celle de votre équipe.

PATRICK GILBERT ET CHRISTIAN CHARDON

Analyser l'écriture. Une démarche et un outil nouveaux en graphologie.

PATRICK GILBERT ET CLAUDE PIGANIOL-JACQUET

Informatiser la gestion. Application aux ressources humaines.

LAURENT GODBOUT

S'entraîner à raisonner juste. Pour mieux se comprendre et mieux s'entendre.

ELISABETH GREBOT

Images mentales et stratégies d'apprentissage. Explication et critique. Les outils modernes de gestion mentale.

ANDRÉ GUITTET

Mobiliser les compétences. Par une ingénierie de la formation.

HUBERT JAOUI

Créativité, mode d'emploi.

HUBERT JAOUI, FRANÇOIS-MARIE PONS

La communication pratique au service des entreprises

ALAIN JOLIBERT ET MAUD TIXIER

La négociation commerciale. Etudes de cas. Préparation et stratégie.

PHILIPPE KAEPPELIN

L'écoute. Mieux écouter pour mieux communiquer.

JEAN-FRANÇOIS LABOREY

L'entretien annuel d'appréciation et de carrière.

ANNE-MARIE LAPORTE-CASTELNAU ET BRIGITTE LAPORTE-DARBANS

La gestion de soi. La nouvelle du management.

ROGER LAUNAY

La négociation.

PIERRE LEBEL

Améliorer la qualité de vie au travail par la participation
Métrologie, mesure et maîtrise des communications.
Pratique du droit social. A l'usage des cadres et de la maîtrise dans les entreprises.

CLAUDE LEBŒUF, ALEX MUCCHIELLI

Le projet d'entreprise. Comment le préparer, le réaliser et motiver votre personnel.

EDOUARD LIMBOS

L'animation des groupes de culture et de loisirs.
Les barrages personnels dans les rapports humains. Comment les comprendre et les surmonter.
La formation des animateurs de groupes de jeunes.
Le management des changements sociaux dans l'entreprise.
La participation. Conseils et méthodes pour développer la qualité et l'animation de la «vie associative».
Les «problèmes humains» dans les groupes.

YVES-FRÉDÉRIC LIVIAN

Gérer le pouvoir dans les entreprises et les organisations.

CHRISTOPHE LUNACEK

La délégation efficace. Pour un nouveau management plus responsabilisant.

ALEX MUCCHIELLI

Les mentalités. Compréhension et analyse.
Rôles et communications dans les organisations.

DANIEL PEMARTIN

Réussir le changement. Mutations des entreprises et problèmes humains.

PHILIPPE PIGALLET

L'art de lire. Principes et méthodes.

CHRISTIE RAVENNE

Gérer les tournants de carrière.
Les nouvelles missions du management. Adaptation et flexibilité.
Rechercher et innover en groupe. Méthodes à l'usage des groupes d'amélioration de la qualité.

GUY SABON ET JEAN-MARIE JIVEL

L'entretien de recrutement. Des outils et des méthodes pour mieux recruter.

GUY SABON

Formation des tuteurs et des maîtres d'apprentissage. Pour une intégration réussie des jeunes dans l'entreprise.

CHANTAL SELVA

La programmation neuro-linguistique appliquée à la négociation.

CHANTAL SELVA ET GUY MISSOUM

Savoir définir et gérer ses objectifs. Une stratégie de la réussite.

LOUIS TIMBAL-DUCLAUX

La communication écrite scientifique et technique. Qualité et lisibilité.
L'expression écrite. Ecrire pour communiquer.

ARLETTE YATCHINOVSKY, PIERRE MICHARD

Le bilan personnel et professionnel. Instrument de management.

HORS COLLECTION

L'HOMME ET SES POTENTIALITÉS.
ÉTUDES EN HOMMAGE A ROGER MUCCHIELLI.
Textes réunis par Arlette Mucchielli et Alexandre Vexliard.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction

Origine du MBTI

L'indicateur typologique de Myers-Briggs (MBTI) est la mise en œuvre opérationnelle de la pensée de Jung sur le fonctionnement de l'esprit humain par deux Américaines, la mère et la fille, Katharine Briggs et Isabel Briggs Myers.

C. G. JUNG

L'approche de Jung présente plusieurs caractéristiques qui lui font tenir une place originale dans la psychologie et son approche est particulièrement opérationnelle pour notre propos.

C'est tout d'abord une vision intégrative de l'homme, dont toutes les dimensions sont prises en compte. Cela est particulièrement important dès lors que l'implication demandée à chacun dans son travail met en jeu les différents aspects de la personnalité, les compétences professionnelles et les aptitudes personnelles.

C'est ensuite une vision positive du rôle que joue l'inconscient dans le développement de la personne. Il n'est pas ce trou noir prêt à nous faire trébucher, mais une réserve de découverte et de création. Il nous appartient d'apprendre à le connaître et à le reconnaître pour qu'il alimente notre potentiel créatif.

C'est enfin une vision dynamique, car entièrement fondée sur la loi des polarités dont nous trouverons des applications tout au long de cet ouvrage. Conscient/inconscient, positif/négatif ne sont que quelques exemples de la polarité inhérente à la nature humaine. Cette polarité est à l'origine de nos tensions, de nos déchirements ; mais elle est aussi la source de notre dynamisme, de notre volonté de progrès, de notre vie même. *Vita in motu* disaient les Anciens (« la vie est dans le mouvement »). Et il n'y a pas de mouvement sans passage, sans changement d'état, sans qu'il y ait deux pôles opposés.

À partir de ses observations concrètes du fonctionnement bipolaire et dynamique de l'homme, Jung a mis en lumière l'existence de différents types de structures mentales, qu'il a nommés attitudes et fonctions. Il a présenté la typologie qu'il en a tirée dans *Types psychologiques*[1], ouvrage que sa longueur et sa densité réservent au lecteur passionné ! Les 75 dernières pages ont un intérêt tout particulier car Jung y donne la définition des principaux termes qu'il utilise. Nous nous y référerons souvent, explicitement ou même implicitement !

1. Librairie de l'Université, Georg et Cie SA, Genève, 1950 et 1983 (première parution 1920).

Katharine Briggs et Isabel Briggs-Myers

Katharine Briggs et Isabel Myers ont apporté l'aspect opérationnel aux concepts énoncés par Jung. Chacun d'entre nous n'a pas nécessairement à sa disposition les dons exceptionnels de compréhension de Jung, ni la vaste quantité d'observations cliniques sur lesquelles il s'est appuyé. Le mérite de Katharine Briggs, l'initiatrice, et d'Isabel Briggs-Myers, sa fille, la constructrice, est d'avoir élaboré un outil qui permet d'utiliser plus facilement la démarche de Jung. Une formation approfondie est certes nécessaire pour en faire bon usage, mais point n'est pour autant besoin d'être un des génies de la connaissance du cœur de l'homme !

Tout commence de l'autre côté de l'Atlantique au début du siècle, avec la curiosité de Katharine Briggs pour les différences de caractère d'un individu à l'autre. Curiosité qui prend pour elle un aspect familial et pratique quand Isabel introduit dans la famille Briggs un jeune homme, Clarence Myers, visiblement très différent dans son comportement de la famille Briggs, mais tout aussi visiblement disposé à s'y installer pour longtemps – ce qui fut au demeurant le cas puisqu'ils se marièrent, n eurent pas beaucoup d'enfants et vécurent heureux longtemps. Dans leur recherche de « clés » de compréhension des types humains, Katharine et Isabel eurent très tôt entre les mains *Les Types psychologiques* de Jung, traduit en 1923 aux États-Unis. L'histoire en serait restée là si, en 1942, elles n'avaient eu l'idée de participer à l'effort de guerre américain par l'élaboration d'une méthode dont l'objectif philanthropique était de permettre une meilleure compréhension entre les hommes et dont l'objectif pratique était l'ajustement entre les capacités individuelles et les besoins d'une nation en guerre. À ces fins, elles entreprirent l'élaboration d'un questionnaire permettant de déterminer rapidement le type psychologique d'une personne, tel que Jung l'avait défini.

Le temps mis pour la construction du questionnaire, une vingtaine d'années, ne leur permit pas une bien grande contribution à la victoire des Alliés ! Mais cette lente germination devait donner naissance à l'indicateur de personnalité actuellement le plus utilisé dans le monde. En 1962, l'Educational Testing Service de l'université de Princeton en faisait la première publication à des fins de recherche. En 1975 l'édition de l'indicateur était prise en charge par Consulting Psychologist Press (CPP) et un centre de recherches le « Center for Applications of Psychological Type » (CAPT) était créé par Isabel Myers et Mary McCaulley, professeur à l'université de Gainesville, en Floride. On assiste dans les années suivantes à une véritable « explosion » du MBTI : création d'une association d'utilisateurs professionnels, l'Association for Psychological Type (APT) qui compte plusieurs milliers de membres ; très nombreuses publications[2] à la suite de *Gifts Differing* d'Isabel Myers en 1980 et du *Manuel d'utilisation* par Mary McCaulley en 1985, après la mort d'Isabel Myers en 1980. Le MBTI est traduit dans de nombreuses langues. En 1991, aux États-Unis seuls, il s'est passé 10 000 MBTI par jour !

---

2. Pas loin d'un millier selon les recensions de CAPT !

Notre propos ici n'est pas de remplacer les indispensables – et obligatoires – séminaires de formation pour ceux qui veulent faire du MBTI un usage professionnel. Il est de vous introduire à une démarche dynamique dont vous pourrez tirer un profit immédiat, tant pour vous-même que dans vos relations avec les autres.

Caractéristiques du MBTI

Le principe du MBTI est simple : les variations de comportement que l'on observe entre les individus ne sont pas le résultat du hasard mais la conséquence de préférences spontanées concernant quatre dimensions fondamentales. La combinaison de ces préférences conduit à des familles de caractères ou « types psychologiques ».

Le MBTI présente de nombreux avantages :

– il ne juge pas : il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, mais des manières d'être et d'agir différentes, dont il nous appartient de prendre conscience pour mieux les adapter aux différentes situations ;

– il décrit en finesse le fonctionnement de la personnalité en mettant en relief les points forts et les difficultés éventuelles de chacun et propose des démarches d'amélioration appropriées ;

– il fournit un langage pour aborder objectivement, en les nommant, des réalités souvent insaisissables ; il permet ainsi d'en avoir une certaine maîtrise. Nommer est l'activité de base qui permet à la connaissance de se développer : Adam n'a-t-il pas commencé par faire défiler devant lui la création et par donner un nom « à tous les bestiaux, aux oiseaux du ciel et à toutes les bêtes sauvages » ?

– ce faisant, il offre une grille de lecture qui favorise l'épanouissement et l'autonomie de chacun ; de même que nous construisons des phrases différentes avec des mots semblables, de même chacun d'entre nous est différent dans l'utilisation de préférences qu'on retrouve d'un individu à l'autre ;

– il permet ainsi de comprendre les différences d'une personne à l'autre et d'en tirer parti, d'accepter l'autre non plus « malgré » mais « pour » sa différence.

C'est dire que le MBTI se prête à de nombreuses utilisations et, notamment :

– *orientation personnelle et professionnelle* : il facilite les choix en précisant pour chacun les secteurs les plus adaptés à ses capacités et à ses motivations personnelles ;

– *développement personnel* : il aide à développer son potentiel propre et à enrichir sa personnalité en devenant de plus en plus ce que l'on est vraiment ;

– *management* : il permet une action en profondeur en matière de communication, travail de groupe, constitution d'équipe, négociation, résolution de problèmes, prévention et gestion des conflits, prise de décision, gestion du temps, style de leadership...

Dans les exposés qui suivent, nous approfondirons les éléments constitutifs du MBTI et les différentes utilisations qui peuvent en être faites.

Les préférences

1. La notion de préférence

Le MBTI est construit autour de quatre dimensions. Chacune de ces dimensions est définie par deux pôles opposés, entre lesquels nous avons une préférence. L'hypothèse fondamentale de Jung, reprise dans le MBTI, est que si nous disposons tous de toutes les possibilités, si sur chaque dimension nous utilisons nécessairement les comportements correspondant à chacun des deux pôles, nous n'en avons pas moins une préférence innée pour l'un ou l'autre de ces pôles, une prédilection spontanée, non réfléchie.

Plus qu'un long discours, une petite expérience : faites l'exercice 1.

Constatations faites à l'occasion de cet exercice :

– une évidence : nous avons chacun une main « préférée ». Non pas par un choix délibéré et conscient, mais parce que c'est la main dont nous nous servons « naturellement ». Et, par conséquent, elle est la plus déliée, la plus habile, ce qui ne fait que renforcer le fait que nous préférons l'utiliser ;

– pourtant nous avons tous deux mains, sauf exception et les deux nous servent, ô combien ! Faites l'expérience de passer deux heures un bras bandé derrière le dos... Souvent même, main droite et main gauche doivent fonctionner ensemble. Leur complémentarité les rend indissociables, voire indiscernables. À preuve ce *koan* zen [1]: quel est le bruit fait par chaque main quand vous applaudissez ?

– le vocabulaire trahit les préjugés majoritaires : la main dominante est « adroite », alors que l'autre est « maladroite » ou « gauche ». D'ailleurs le mot latin qui veut dire « gauche » n'a-t-il pas donné en français « sinistre » ? Ce qui est statistiquement majoritaire devient normal, ce qui est normal, devient la norme et, par conséquent, être dans la minorité statistique est une déviance. Il

1. Un *koan* est une forme de devinette à laquelle il n'y a de réponse possible qu'en transcendant la question. Les maîtres zen posent des questions de ce type à leurs disciples pour leur apprendre à voir la réalité autrement.

fut un temps où l'on contraignait les gauchers à écrire de la « bonne main » ; et même maintenant...

– avec la main dominante, tout se passe rapidement. Il y a peu de commentaires à faire. Avec la main non dominante, les choses sont naturellement beaucoup plus difficiles, mais les commentaires jaillissent spontanément et sont très nombreux. On maîtrise bien la routine ; mais c'est dans la nouveauté qu'est l'énergie.

Tout ce que nous venons de dire s'applique directement aux préférences psychologiques :

– nous disposons d'un ensemble de possibilités mais notre constitution personnelle, notre éducation nous amenent à privilégier les unes aux dépens des autres. La répétition crée le bon usage, du moins en général, car la corrélation n'est pas parfaite – on peut aussi se tromper avec régularité. En tout cas, elle crée un confort d'habitude une « routine » au sens de procédure connue en laquelle on peut faire confiance ;

– notre manière de faire est si bien ancrée qu'il nous paraît incompréhensible que d'autres puissent faire autrement. D'autant que s'ils font autrement que nous, cela veut dire qu'ils utilisent le pôle qui est celui de notre « gaucherie » ; de là à penser qu'ils sont aussi gauches que nous en ce domaine, et cela en permanence puisqu'il s'agit de leur préférence, il n'y a qu'un pas que nous franchissons spontanément. A moins que nous ne fassions jouer la comparaison en notre défaveur, induisant alors jalousie de les voir réussir là où nous échouons ou bien culpabilité de ne pas être capables de répondre aux attentes des autres, ou de nous-mêmes ;

– chaque institution se caractérise par des préférences communément partagées, qui sont un des éléments de la culture du groupe. L'individu qui n'a pas les mêmes normes n'est pas seulement minoritaire : il est déviant et doit se corriger, voire être corrigé ;

– pourtant, c'est dans la part de nous-mêmes que nous n'exploitons pas spontanément que gît précisément le plus grand potentiel d'énergie et de développement.

La notion de préférence ainsi précisée, il reste à décrire ce qu'elles sont. Pour chacune nous donnerons successivement :
– une définition,
– les principaux traits caractéristiques,
– les excès de chaque préférence et les perceptions réciproques négatives,
– une série de mots cles,
– des personnalités représentatives,
– la fréquence.

Trois remarques préalables pour tirer profit de ces descriptions :

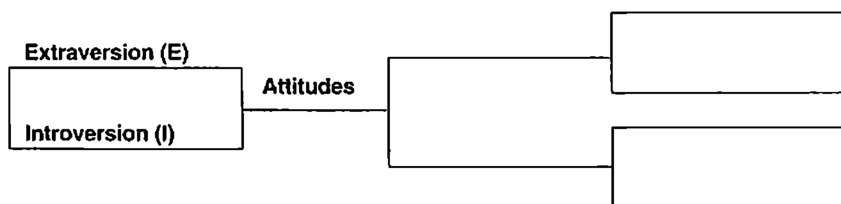
– nous disposons tous des deux pôles de chaque dimension, même si nous avons une préférence plus ou moins forte. Nous sommes des « panachés ». Pour certains, il y a plus de bière, pour d'autres, il y a plus de limonade. Les

descriptions qui suivent concernent le type « pur », qui n'existe pas dans la réalité. Utilisez-les comme des repères, non comme des descriptifs personnels ;

– en tout état de cause, il s'agit de ce que les personnes qui préfèrent le pôle A au pôle B *tendent* à faire habituellement, mais qu'elles ne font pas toujours nécessairement. Il s'agit de traits qu'on retrouve communément, « statistiquement », mais la statistique ne rend pas compte de chaque cas particulier. À vous de voir les ressemblances et les différences et le type dont vous vous rapprochez le plus. Même si pour alléger le texte nous n'écrirons pas tout le temps : « la personne qui préfère le pôle A *tend habituellement à* » mais écrirons aussi « la personne de type A *est* » souvenez-vous que c'est toujours la première formulation qui doit être entendue ;

– nous vous suggérons de lire les descriptions qui vont suivre de façon active : pour chacune des dimensions, demandez-vous quel est votre pôle préféré. Pour cela, regardez comment vous agissez lorsque vous n'avez pas de contrainte extérieure, ce que vous faites naturellement, « spontanément ». Pour vous faciliter la tâche, prenez dans la partie « Applications pratiques » l'exercice 2, « Découvrez votre type ». Bien sûr, si vous voulez aller plus loin, nous vous recommandons d'utiliser l'indicateur lui-même. Cela vous permettra de valider vos propres observations.

2. Les attitudes : extraversion / introversion



Définition

Nous désignons par « attitudes[2] » les deux pôles de la dimension de la psyché qui en donnent l'orientation :

2. Notons que Jung utilise le plus souvent le mot "attitude" dans le sens plus large de « disposition de la psyché à agir ou à réagir dans une certaine direction ». Cette acception est proche du langage courant. Nous différencions ici « attitudes » et « fonctions » dans le but pratique de déterminer la dynamique des fonctions, ce que nous ferons au chapitre suivant.

– soit vers le monde extérieur (extraversion, désignée par la lettre « E ») ;

– soit vers le monde intérieur (introversion, lettre « I »).

L'extraversion est donc l'orientation du sujet vers le « dehors », vers le monde des personnes, des choses, des événements, tant pour y puiser son énergie que pour y exprimer son action. L'introversion est l'orientation du sujet vers le « dedans », vers le monde des pensées et des réflexions, tant pour s'y ressourcer que pour s'y exprimer.

Exemple typique : Que fait l'extraverti le vendredi soir, après une semaine fatigante ? Il consulte son carnet d'adresses pour savoir chez quels amis il va passer la soirée et décroche son téléphone. L'introverti, lui, referme sa porte, allume un feu dans la cheminée, met un disque et se plonge dans la lecture.

Principaux traits caractéristiques

Cette orientation du sujet vers le monde extérieur ou vers le monde intérieur se traduit par des comportements typiques pour chacune de ces deux préférences.

L extraverti habituellement tend à agir d'abord et à réfléchir ensuite ; l'introverti réfléchit longtemps avant de passer à l'action. Pour le premier, la séquence d'apprentissage est : action - réflexion - action ; pour le second : réflexion - action - réflexion.

L'extraverti pense à haute voix ; il a besoin de parler pour former sa pensée ; son discours est donc changeant, et ne craint pas les contradictions successives, puisqu'il exprime le mouvement de sa réflexion. L'introverti ne parle qu'après mûre délibération ; il n'énonce à haute voix que ce qu'il a bien réfléchi ; il n'exprime que ce qui lui paraît ferme et définitif.

Évidemment, lorsqu ils s'écoutent l'un l'autre, des difficultés peuvent émerger. L'introverti croit que ce qui est exprimé est le résultat d'une longue réflexion ; il est donc surpris par les variations de l'extraverti et a envie de lui demander de ne parler que quand il sera au clair. L'extraverti, lui, attend un développement de la première phrase qui pour lui n'est qu'un point de départ ; il est donc étonné du silence qui la suit et a envie de dire : « Et ensuite ? ».

De la même manière, un extravert répondra immédiatement à la question posée, alors que l'introverti prendra le temps de la réflexion, ce qui amènera l'extraverti à reposer sa question, croyant que l'introverti ne l'a pas entendu, puisqu'il n'a pas répondu. Le fait de reposer la question ne pourra naturellement que perturber l'introverti dans sa réflexion et donc rallonger le temps de réponse. Mais, naturellement, le fait qu'il ne réponde pas ne peut que troubler l'extraverti et l'amener à reposer sa question. C'est alors fréquemment un cercle vicieux qui peut aboutir au traditionnel : « Tu ne m'écoutes jamais quand je te parle », prélude à une bonne scène de ménage. Si, par exemple, l'introverti peut accuser réception de la question – « j'ai entendu » – en sorte que l'extraverti sache qu'il n'avait pas parlé à un sourd et puisse ainsi lui laisser le temps de la réflexion, la solution est en bonne voie.

À force de réfléchir à ce qu'il va dire, l'introverti finit même parfois par croire de bonne foi qu'il l'a dit. La force de la pensée est telle pour lui qu'il l'associe spontanément à une forme de télépathie ! En bref, si vous ne savez pas ce que pense un extraverti, c'est que vous ne l'avez pas écouté, car il l'a probablement déjà verbalisé ; si vous ne savez pas ce que pense un introverti, c'est que vous ne le lui avez pas demandé, car il y a peu de chances pour qu'il vous le dise sans cela.

L'extraverti aime le contact, même et peut-être surtout quand il est imprévu et spontané ; l'introverti aime mieux être prévenu de la visite. Le téléphone sonne ; l'extraverti se dit spontanément : « Chouette! qui m'appelle ? », l'introverti « Zut ! qui me dérange ? ».

> Certains préceptes du management ne sont rien d'autre que des préférences érigées en dogme. Par exemple, le management *by wandering around*, qui consiste à visiter régulièrement les différents postes de travail pour garder le contact et savoir de façon informelle ce qui se passe, est une très bonne démarche... d'extraverti. Un introverti n'y trouvera pas son compte et devra procéder autrement. Ainsi, dans une grande société, le comité de direction avait décidé il y a quelques années de supprimer au siège social la salle de restaurant propre aux directeurs et de se mêler pour le repas à l'ensemble du personnel. Le président, initiateur de ce mouvement mais fort introverti, se déclara pour sa part incapable d'aller s'asseoir à la table d'autres personnes sans avoir un motif pour leur parler. Et pendant tout un temps, il procéda par invitations téléphoniques, quelques minutes avant le repas, des personnes avec qui il souhaitait établir un nouveau contact.
>
> La politique des portes de bureau ouvertes ou fermées est également un bon reflet de la préférence pour l'extraversion ou l'introversion. On entend souvent dire : « Chez nous, la communication est facile ; d'ailleurs les portes des bureaux sont toujours ouvertes. » Et il est souvent sous-entendu que la porte fermée signifie isolement, repli, voire même un abri pour cacher le « farniente ». Or, il s'agit là typiquement de normes extraverties, socialement les mieux admises. La porte toujours ouverte est une gêne pour l'introverti qui estime mieux communiquer en accordant un temps spécifique à un entretien qu'en se laissant interrompre à tout moment. Les bureaux paysagers conviennent à certains, en général des extravertis, très mal à d'autres, les introvertis, qui se sentent ainsi plus mis en cage que s'ils travaillaient seuls dans une petite pièce.
>
> Dans une école de gestion, il y avait une controverse permanente parmi les administratifs entre, d'une part, celles et ceux qui pensaient qu'il fallait que la porte des bureaux soit toujours ouverte aux étudiants la valeur sous-jacente étant celle du service et, d'autre part, celles et ceux qui estimaient qu'il fallait imposer un certain horaire, les valeurs sous-jacentes étant l'éducation et l'efficacité. Derrière les arguments interminables, se cachait une réalité toute simple : les premiers étaient majoritairement des extravertis, les seconds des introvertis. Toute tentative des uns pour imposer leurs valeurs aux autres était d'avance vouée à l'échec.

En société, l'extraverti est un briseur de glace, celui qui fait volontiers les présentations, établit les liens entre les personnes, initie les conversations et les anime. Son talent est d'établir le contact. L'introverti ne parle facilement que sur un sujet qu'il connaît bien ou qui lui tient à cœur. Sa conversation mondaine aura tendance à être monosyllabique : « Oui, non, merci, je vous en prie ». Son talent est d'approfondir le contact.

En réunion, l'extraverti parle facilement le premier, relance la balle, cherche à « faire parler » les silencieux, ce qui, vu du côté de l'introverti, consiste le plus souvent à l'assaillir de questions sans lui laisser le temps d'y répondre. Or, l'introverti a besoin de silence pour parler ; il émettra alors des idées réfléchies sur lesquelles il reviendra plus difficilement que l'extraverti. S'il s'agit d'exprimer des idées, d'être créatif au sein du groupe, l'extraverti le fera facilement et immédiatement ; l'introverti préférera que le temps de travail en groupe soit encadré par des temps de travail individuel, soit avant pour préparer ses idées, soit après pour les élaborer.

L'extraverti communique plus volontiers par la parole que l'introverti qui préfère l'écrit. C'est pourquoi il n'existe pas de canaux exclusifs de communication ; il importe de choisir celui qui est le mieux adapté à son interlocuteur et donc d'adopter des méthodes de communication différentes avec des personnes de type différent.

L'extraverti exprime facilement ses pensées et ses émotions ; l'introverti, tout aussi intense et passionné, ne les livrera que dans une atmosphère de confiance. Le premier cherchera le contact et l'échange et y puisera son énergie ; le second trouvera son ressourcement dans l'intimité. Conséquence : l'extraverti est plus facile à connaître que l'introverti Nous aurons l'occasion d'y revenir.

Excès ou perceptions réciproques négatives

Si en soi une préférence n'est pas meilleure qu'une autre, l'utilisation exclusive et excessive d'une préférence aboutit à un déséquilibre. Chaque préférence a son versant pathologique, qui bien souvent n'apparaîtra jamais, mais qui chez certains individus ou dans certaines circonstances peut se manifester.

C'est à ces excès que précisément se référeront d'ailleurs fréquemment les personnes ayant la préférence opposée pour critiquer ou décrier ceux qui ne leur ressemblent pas. Il arrive même que la différence soit perçue comme un excès chez l'autre alors qu'elle n'a rien que de normal. Pour l'extraverti, tout introverti est facilement classé parmi les « inhibés » ; pour l'introverti, tout extraverti est volontiers rangé parmi les « hystériques ».

Mal contrôlée, l'extraversion tend à la superficialité, au bavardage. L'extraverti peut ainsi devenir un fabulateur pris par son propre discours, un « moulin à paroles » qui débite des phrases comme un robinet d'eau tiède sans prendre, ni laisser, le temps de respirer. Il est aussi le gaffeur impénitent qui sort d'une réunion en se disant « J'aurais encore mieux fait de fermer mon grand bec ». À l'extrême, son comportement sera proche de celui de l'hystérique.

À l'opposé, l'introversion excessive tend à l'inhibition, au retrait, à la timidité maladive. À l'inverse du gaffeur qui a trop parlé, ou comme on dit en Provence a « déparlé », il a l'esprit de l'escalier et trouve à la sortie de la réunion la repartie qu'il aurait dû avoir cinq minutes plus tôt. À l'extrême, l'introverti se replie dans son monde intérieur abstrait, en négligeant ou ignorant les contraintes des gens et des choses.

Mots clés

Extraversion	Introversion
Actif	Réfléchi
Extérieur	Intérieur
Sociable	Réservé
Public	Intimité
Nombreuses relations	Relations restreintes
Expansif	Tranquille
Largeur	Profondeur
Interaction	Concentration
À l'aise avec les gens, les choses	À l'aise avec les idées, les pensées
Énergie centrifuge	Énergie centripète

Personnalités représentatives

Extraversion	Introversion
Voltaire	Rousseau
Freud	Jung
Darwin	Einstein
Roosevelt	Lincoln
Chirac	Mitterrand

Fréquence

Nous disposons de deux séries de données concernant la distribution statistique des préférences : d'une part, la banque de données gérée par le Center for Application of Psychological Types (CAPT), aux États-Unis, très développée ; d'autre part, les informations encore limitées que nous avons recueillies en France.

Aux États-Unis, selon le CAPT, toutes catégories socioprofessionnelles confondues, on compte 75 % d'extravertis et 25 % d'introvertis. Cela explique bien d'ailleurs que les modes de management venus d'outre-Atlantique reflètent des normes d'extraversion. Il nous semble qu'en France la répartition est plus équili-

orée et se rapproche de 50/50. Cela se traduit au demeurant dans les différences de comportement d'un pays à l'autre, qui apparaissent à une observation même superficielle.

Et maintenant, quelle est votre préférence ? Vous sentez-vous plus extraverti(e) ou plus introverti(e) ? Si vous avez un peu des deux, quel est le côté qui l'emporte ? Faites votre choix. De toute façon, il ne concerne que vous, vous aurez d'autres informations tout au long de cet ouvrage et donc tout le loisir de revenir sur votre premier choix si vous le jugez utile.

Faites l'exercice 3.

3. Les fonctions

Une fonction est un ensemble de processus, se manifestant par des comportements ayant entre eux des ressemblances et concourant à un même but. Physiologiquement l'homme dispose par exemple des fonctions de nutrition, de reproduction. Psychiquement, quatre fonctions sont à son service.

Pourquoi quatre ? Il n'y a pas de raison *a priori*. Jung, qui est à l'origine de la définition des fonctions, indique que seules l'expérience et l'observation l'ont conduit à cette conception. Ces quatre fonctions sont fondamentales et aucune d'elles ne se réduit à l'une quelconque des trois autres.

Elles se divisent en deux groupes, les fonctions de perception et les fonctions de jugement. Chacun de ces groupes forme une dimension du MBTI. Nous avons ainsi :

• ***Les fonctions de perception ou de recueil d'information :***

– la sensation, désignée par la lettre « S »,
– l'intuition, désignée par la lettre « N », le « I » étant déjà pris par l'introversion ;

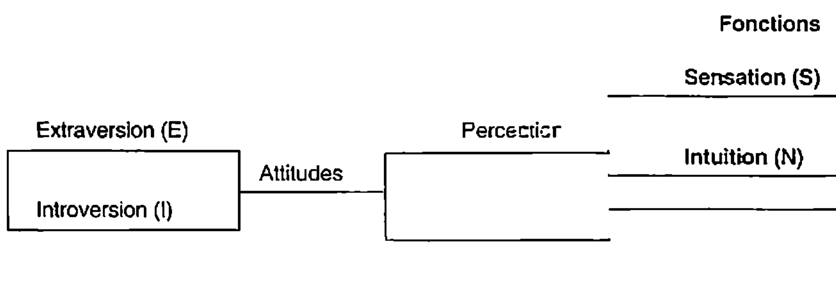
• ***Les fonctions de jugement ou de prise de décision :***

– la pensée ou raison, désignée par la lettre « T », correspondant à l'anglais *Thinking*, initiale conservée dans un but d'harmonisation internationale bien qu'aucun mot français évoquant la pensée ne commence par un « t »,
– le sentiment, désigné par la lettre « F », correspondant à l'anglais *Feeling*, initiale conservée pour la même raison.

Les fonctions de perception sont souvent qualifiées d'« irrationnelles », signifiant par là qu'elles ont pour objet la perception pure, à l'exclusion de tout critère de vrai ou de faux, ou de bien et de mal. Elles se contentent de rapporter l'information brute. L'examen critique de celle-ci, la décision qu'il faut en tirer, sont l'affaire des fonctions « rationnelles », celles qui mettent en œuvre la capacité de discernement. C'est en ce sens qu'il faut comprendre, aussi curieux que cela

puisse paraître au premier abord, que la sensation est irrationnelle et que le sentiment est rationnel.

LES FONCTIONS IRRATIONNELLES DE PERCEPTION : SENSATION ET INTUITION



Définition

Nous disposons de deux modes principaux de recueil de l'information, qui sont les fonctions irrationnelles de perception :

– avec la sensation (S) nous captons les données par nos cinq sens ; le processus est analytique et discursif, semblable à celui d'un ordinateur. Nous appellerons les personnes chez qui ce mode est prédominant « factuelles » ou « sensorielles » ;

– avec l'intuition (N) nous avons une vision globale obtenue par un processus inconscient. Les personnes utilisant ce mode par préférence seront dites intuitives.

Bien entendu, une personne de type « S » peut avoir des intuitions. Il est même parfois difficile de distinguer une « intuition », éclair immédiat, d'une compilation ultra rapide de sensations. De même, un intuitif n'ignore pas les sensations ; lui aussi utilise ses cinq sens. Mais pour le sensoriel la démarche sera plutôt séquentielle avec des étapes connues qui peuvent être répétées, alors que pour l'intuitif, la démarche sera plus immédiate et inconsciente.

Sensation et intuition peuvent s'appliquer aussi bien l'une que l'autre au monde extérieur et au monde intérieur. Le sensoriel extraverti captera d'abord des informations relatives à son environnement alors que son jumeau introverti sera plus sensible aux signaux envoyés par son propre corps ; l'intuitif extraverti aura des « flashes » concernant les personnes avec qui il est en relation alors que son homologue introverti saisira un nouveau concept. L'orientation, extravertie ou introvertie, de chaque fonction dépend de facteurs que nous analyserons au chapitre suivant. Quelle que soit cette orientation, la nature des fonctions reste la même, et c'est de cela qu'il est ici question.

Entre les arbres de la forêt sensoriel et intuitif ont choisi leur camp.

Le premier connaît tous les arbres, sait où se trouvent les essences rares, reconnaît les animaux aux multiples traces de leur passage ; les chemins qu'il arpente dans leurs tours et détours n'ont pas de secrets pour lui ; la fragrance des fleurs des bois, l'odeur spongieuse des mousses et champignons lui sont autant de repères ; le chant de l'oiseau lui en indique l'espèce ; et la texture du sol qu'il foule au pied lui révèle mieux qu'une carte l'endroit où il se trouve.

Le second porte en lui l'image de la forêt, comme si du haut du ciel, perché à la cime du plus grand arbre, il avait pu la graver en lui-même. Forêt sombre où le Petit Poucet se perd dans un dessin de Gustave Doré ; forêt magique de Brocéliande où Merlin l'Enchanteur a rendez-vous avec la fée Morgane ; forêt des origines qui bruit et geint de mille vies et mille morts ; forêt, permanente source de vie, qui permet à la terre de respirer.

Principaux traits caractéristiques

Le sensoriel aime le concret ; il croit ce qu'il voit et comme saint Thomas doit voir pour croire. Ce qui l'intéresse, ce sont les faits précis, mesurables, vérifiables ; tous les détails sont importants. Pour lui la valeur d'une action se juge aux résultats, à l'efficacité et plus tôt se manifeste cette efficacité, mieux cela est. C'est que le sensoriel vit essentiellement dans le présent, dont il sait profiter, sans regret pour le passé ni attente de l'avenir. « Ici et maintenant » pourrait être sa devise.

L'intuitif aime ce qui émerge mais n'est pas encore ; ce qui l'intéresse, ce sont les possibilités, les potentialités. Souvent, sinon toujours « là-bas et ailleurs », son esprit se projette sans cesse dans le futur qu'il « voit » bien mieux que le présent. Pour lui, parler de « détails ennuyeux » est un pléonasme. Dans l'action, ce qui lui importe, c'est l'originalité, la nouveauté.

Leurs modes d'apprentissage sont évidemment très différents. Le sensoriel aime apprendre pas à pas, en expérimentant concrètement ce qui lui est dit. Son savoir passe par ses mains.

Nous avons installé des lampes halogènes à basse tension. Un soir où J., un « S » affirmé, vient nous rendre visite, une des lampes clignote. Sans même chercher à savoir comment l'installation a été montée (réflexe qui serait celui d'un Intuitif), J. explore à la main les fils et les bras des lampes – il s'agit de basse tension, rappelez-vous ! Quelques secondes après, il annonce triomphant qu'un bras est anormalement chaud. À l'examen, il apparaît qu'un excès de jeu dans un élément coulissant entraîne des frictions, d'où échauffement, d'où clignotement etc. Nous n'allons pas entrer dans les détails, que diantre, le rédacteur de ces lignes est un intuitif !

Cette différence dans le mode d'apprentissage se retrouve dans le mode d'exposition. Le sensoriel aime bien avancer son raisonnement par étape, sans sauter une articulation logique. Il commence au début et termine par la fin. L'intuitif procède par sauts : la conclusion lui saute aux yeux avant les étapes intermédiaires. Les difficultés de compréhension en ce domaine peuvent être grandes, chacun devant la difficulté de l'autre à le suivre, ayant tendance à faire encore plus de la même chose. L'intuitif qui préfère avoir une vision d'ensemble

avant d'entrer dans les détails sera vite perdu dans le raisonnement séquentiel et pour lui fragmenté du sensoriel ; ce dernier, dans un effort louable de mieux se faire comprendre, fera ce qui lui paraît naturel : donner encore plus de détails pour bien argumenter sa pensée, ce qui ne fera que rendre son discours encore plus confus pour l'intuitif. À l'inverse, le sensoriel se demandera quel tour de passe-passe lui joue l'intuitif qui lui donne la conclusion avant d'avoir exploré toutes les prémisses ; désireux de faire partager sa conviction, l'intuitif risque de répéter de plus en plus que « c'est pourtant bien clair », ce que le sensoriel interprétera comme complètement « fumeux ».

Peut-être, en matière de langage, la différence la plus importante entre l'un et l'autre est que le sensoriel est littéral et l'intuitif symbolique. Le premier prend les mots dans leur sens exact et précis, pour ce qu'ils signifient directement. L'intuitif leur associe un contexte, des références, des potentialités ; les mots sont importants non pour ce qu'ils disent mais pour ce qu'ils évoquent. Le factuel est du côté de la dénotation, du renvoi à une réalité univoque ; l'intuitif, du côté de la connotation, du sens particulier qui varie selon la situation ou le contexte.

Le sensoriel qui constate et analyse ce qui est se range habituellement du côté de la tradition ; les manières de faire éprouvées ont sa préférence puisque par expérience elles garantissent un résultat fiable. Les procédures sont pour lui une sécurité. L'intuitif qui vit dans le monde des possibles se range dans le camp du changement ; entre une méthode connue aux résultats certains et une méthode nouvelle aux résultats incertains il choisira presque à tout coup la seconde. Ce qui compte pour lui c'est l'expérimentation. Le factuel aime utiliser les algorithmes, ou l'enchaînement des calculs ou des tâches nécessaires à l'obtention d'un résultat ; l'intuitif se sent à l'aise dans l'heuristique, ou la découverte.

Le sensoriel est méthodique et mesuré ; l'intuitif est spontané et rapide. La différence de vitesse entre les deux est souvent très grande. En matière scolaire pour les examens et concours par exemple, elle joue en général au détriment du factuel, car les temps d'épreuve sont limités. Ainsi ce psychologue de type factuel qui avait régulièrement des mauvaises notes à ses propres tests, car il les remplissait avec tellement de soin, en vérifiant ses réponses plutôt deux fois qu'une, qu'il n'arrivait jamais au bout dans le temps imparti. Jusqu'au jour où, excédé, il décida de répondre « n'importe quoi » : ni son intelligence ni ses connaissances n'étant en cause, il répondit juste et eut le temps de finir.

Ce facteur de vitesse joue considérablement, nous semble-t-il, dans la capacité de lecture. On a constaté à la suite d'enquêtes que les intuitifs lisaient considérablement plus que les factuels [3]. Parmi les raisons possibles, joue certainement la capacité des intuitifs à comprendre rapidement sans entrer dans le détail ni faire de retours en arrière, alors que le sensoriel a tendance à lire ligne à ligne et à recommencer jusqu'à être sûr d'avoir bien compris, ce que déconseillent fortement les méthodes de lecture rapide.

---

3. *Voir Manuel d'utilisation du MBTI* (version anglaise), p. 163.

Le « S » pragmatique et efficace attend de ceux qu'il rencontre un comportement clair et cohérent ; il accorde sa confiance sur des bases concrètes. Le « N » imaginatif est ouvert aux négociations ; la relation a pour lui de la valeur pour autant qu'elle est porteuse de possibilités dans l'avenir.

Le chiffre significatif du factuel est « 1 », l'unité, base de la mesure, qui renvoie à l'existant, au moment présent, à ce qui est ; le nombre symbolique de l'intuitif est « ∞ », l'infini, qui ouvre sur le monde de tous les possibles, sur l'imaginaire.

Excès ou perceptions réciproques négatives

La dimension S/N est sans doute celle sur laquelle les difficultés de compréhension sont les plus profondes ; moins apparentes souvent que sur les autres dimensions, elles reflètent le mode irrationnel, non réfléchi, de perception de la réalité. Les fonctions S et N sont vraiment les lunettes que nous chaussons pour regarder le monde et, tout naturellement, nous avons chacun du mal à imaginer qu'il peut être perçu autrement que tel que nous le percevons nous-mêmes. À quoi ressemblerait un univers où nous entendrions les ultrasons ou bien verrions les infrarouges ? Et comment comprendrions-nous l'extraterrestre qui, lui, nous en parlerait comme d'une évidence ?

> En tant que consultant dans une entreprise, P. avait notamment pour fonction de « sentir » l'évolution du climat social. L'un des directeurs généraux auxquels il rapportait régulièrement était un pur « S ». Pendant très longtemps, échanges bloqués et méfiance réciproque semblaient incontournables. Chacun campait sur ses positions.
>
> P., en bon « N », faisait confiance à son flair et annonçait ce qui lui paraissait pouvoir arriver. Le directeur général, en bon « S, » attendait que lui soient fournis des « data » bien concrets, sous forme de taux de maladies, d'absentéisme, de grèves, etc.
>
> P. estimait que le jour où ces indicateurs clignoteraient, il serait trop tard pour agir et que l'intérêt de sa fonction était justement de les anticiper ; le directeur général, pour sa part, jugeait que toute action non fondée sur des chiffres exacts serait pour le moins prématurée, voire dangereuse.
>
> C'est alors que P. se mit à accompagner ses évaluations qualitatives de quelques chiffres (x % des personnes interviewées pensent que...) qui, d'une part, rassuraient le DG et tout compte fait l'obligeaient à être plus rigoureux dans sa démarche et à mieux surveiller l'évolution dans le temps. Dire que cette manière de faire en a fait des amis inséparables serait un petit peu loin de la réalité. Mais elle leur a au moins permis de se parler...

Le « S » poussé à l'extrême, ou tel qu'il est parfois vu par l'intuitif, peut être pragmatique au point d'ignorer les autres aspects de la vie ; le réalisme exagéré conduit au matérialisme, à la méconnaissance des phénomènes spirituels.

L'argent peut venir ainsi prendre une importance démesurée dans la vie d'un sensoriel.

L'hypertrophie de l'observation peut aussi conduire au manque complet d'imagination, à la routine et la sclérose. Le danger de bureaucratisation rôde à l'horizon. Le « S » excessif peut ne pas voir plus loin que le bout de son nez. Or, disait joliment le général de Gaulle : « Ce n'est pas parce qu'il faut avoir les pieds par terre qu'on doit avoir le nez au ras du gazon. »

En sens inverse, l'intuitif peut vivre si loin dans le monde des possibles qu'il en perd tout contact avec la réalité. Professeur Nimbus ignore si superbement les contingences matérielles que d'autres doivent en prendre soin pour lui. « Yaka, faukon » est son royaume.

Sa capacité à envisager sans cesse d'autres manières de faire risque non seulement de le rendre « fumeux » ou incompréhensible, mais encore de le rendre instable et fatigant, une idée en cachant une autre. Papillon, il se brûle à la flamme des idées nouvelles au risque de n'en jamais concrétiser une seule.

Mots clés

Sensation	Intuition
Détails	Grandes lignes
Présent	Futur
Pratique	Imaginatif
Procédures	Inventions
Séquentiel	Aléatoire
Ligne de conduite	Flair
Répétition	Variété
Jouissance du présent	Anticipation du futur
Conserver	Changer

Personnalités représentatives

Sensation	Intuition
Saint Thomas	Archimède
Claude Bernard	Léonard de Vinci

Fréquence

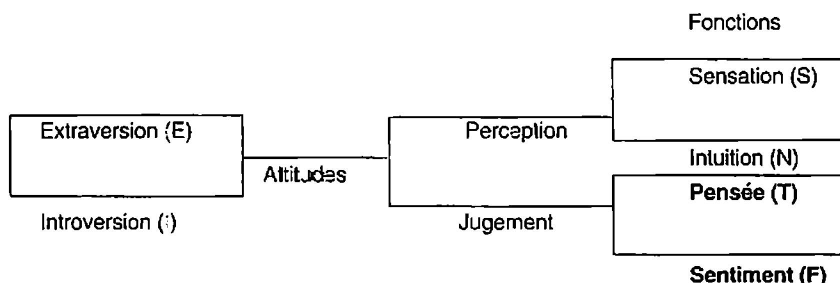
Isabel Myers indique une répartition globale aux États-Unis de 70 % de *S* et de 30 % de *N*. Pour l'instant nos propres estimations, mais qui demandent une validation statistique plus complète que celle dont nous disposons, sont plutôt de 60 % de *S* et de 40 % de *N* en France.

Contrairement à un *a priori* assez répandu, on ne constate pas de différences entre hommes et femmes, les premiers étant censés être plus « S » et les secondes plus « N ». En termes de MBTI, nous n'avons pas connaissance d'études qui confirmeraient cette thèse. En revanche la répartition *S/N* varie considérablement en fonction des professions.

N'oubliez pas de continuer l'exercice 2!

Et pour vous entraîner, allez voir l'exercice 4.

Les fonctions rationnelles de jugement : pensée et sentiment



Définition

Après le recueil d'informations, sur l'un ou l'autre mode, vient le moment de la décision. Le type de critère que nous adoptons alors dépend de notre préférence pour l'une des deux fonctions rationnelles : la pensée ou le sentiment. La personne de type Pensée, ou « T »[4], se décide en fonction de ce qui lui paraît logique, objectif. La question fondamentale à laquelle elle cherche à répondre est de distinguer le vrai du faux. La personne de type Sentiment, ou « F »[5], se

4. Rappelez-vous que cette initiale représente le mot *Thinking* et qu'elle a été gardée pour des raisons d'harmonisation internationale.
5. Même remarque ; « F » est l'initiale de *Feeling*.

décide en fonction de ses valeurs personnelles, subjectives. La question fondamentale est pour elle de distinguer le bien du mal. Le résultat des deux démarches peut au demeurant être strictement le même ; ce qui différencie le « T » du « F », c'est la manière d'arriver à la conclusion, non pas la conclusion elle-même. Les fonctions sont des manières de procéder ; elles sont à différencier en tant que mode d'opération des contenus auxquels elles donnent naissance.

Ici une remarque de vocabulaire s'impose. Le mot sentiment revêt dans le langage courant plusieurs significations, dont il convient de le différencier[6] :

– le verbe « sentir » est utilisé aussi bien pour le sentiment que pour la sensation : se « sentir bien (ou mal) » évoque autant une expérience physique qu'un ressenti psychologique. Nous réserverons sensation à l'aspect extérieur, et sentiment à l'état intérieur qui l'accompagne tout en sachant que les deux aspects sont intimement liés dans le vécu individuel ;

– le même verbe « sentir », ou son équivalent « j'ai le sentiment », est aussi fréquemment utilisé dans le sens de « comprendre intuitivement », le rapprochant ainsi de la fonction intuition - ce que nous éviterons de faire ;

– le mot « sentiment » lui-même est très largement pris dans le sens de « émotions », « affects », avec éventuellement une connotation amoureuse (»avoir un sentiment pour quelqu'un »). C'est le sentiment « chaud », qui n'est pas principalement celui dont il est question ici. Nous prenons ici sentiment dans le sens ancien, tel que le définit par exemple le dictionnaire *Robert* : « Jugement, opinion qui se fonde sur une appréciation subjective et non sur un raisonnement logique ». Il s'agit du sentiment « froid » ;

– et à ce titre la fonction « sentiment » est à distinguer des sentiments eux-mêmes. D'une part, la fonction « sentiment » peut s'exercer sur tous les contenus de la psyché, que ce soit des sensations, des intuitions, des pensées ou des sentiments ; d'autre part, les sentiments peuvent être traités sur un autre mode que celui de la fonction « sentiment », par exemple, ils peuvent être jugés sur un critère d'efficacité opérationnelle par la pensée logique.

Notons que si sentiment n'égale pas émotion, il ne convient pas davantage d'associer pensée et intelligence. Le « F » peut faire preuve d'intelligence tout autant qu'un « T » ; et celui-ci éprouvera des émotions aussi bien qu'un « F ». S'il est extraverti, il les exprimera même mieux qu'un « F » introverti.

Pour Jung il y a donc deux manières tout aussi rationnelles l'une que l'autre de prendre une décision : l'une consiste à s'appuyer sur un raisonnement impersonnel et logique, l'autre sur l'intime conviction, le for intérieur

Comment ne pas penser ici au célèbre : « Le cœur a ses raisons que la raison ne connaît pas... » ?

Et ce passage où Pascal développe sa pensée (ou son sentiment ?). « Le cœur a son ordre ; l'esprit a le sien, qui est par principe et par démonstration, le coeur en a un autre. On ne prouve pas qu'on doit être aimé, en exposant d'ordre les causes de l'amour ; cela serait ridicule. Jésus Christ, saint Paul ont l'ordre de la charité, non de l'esprit ; car ils voulaient échauffer, non instruire. Saint Augustin

---

6. Sur la fonction « Sentiment », voir James Hillman « The feeling function » dans *Jung's Typology*.

de même. Cet ordre consiste principalement à la digression sur chaque point qui a rapport à la fin, pour la montrer toujours » [7].

Des deux ordres, aucun n'a l'avantage sur l'autre, tant ils se complètent l'un l'autre. Et là encore, deux pensées, qui traduisent bien la tension et l'équilibre entre ces deux pôles :

« Toute notre dignité consiste donc en la pensée. C'est de là qu'il faut nous relever et non de l'espace et de la durée, que nous ne saurions remplir. Travaillons donc à bien penser : voilà le principe de la morale » [8].

« Il faut se connaître soi-même : quand cela ne servirait pas à trouver le vrai, cela au moins sert à régler sa vie, et il n'y a rien de plus juste » [9].

Qu'en lettres de feu cette phrase s'inscrive au fond de nos cœurs et de nos esprits : à elle seule, elle résume le pourquoi et l'essence de ce livre !

Principaux traits caractéristiques

Par rapport à un événement, la personne de type Pensée prendra généralement une attitude détachée ; elle se situera à l'extérieur, en observateur impartial, qui analyse les facteurs explicatifs et pèse les « pour » et les « contre » de la décision à prendre. À l'opposé la personne de type Sentiment s'impliquera dans la situation ; elle ressentira ce que la décision à prendre représente pour les acteurs concernés dont elle percevra les motivations.

Le « T » pourra prendre en compte les sentiments des autres ; mais comme un des facteurs qui entrent dans son analyse, au même titre que d'autres éléments. Par rapport à ces [10] sentiments, il pourra même porter un jugement et manifestera de la sympathie s'il les approuve, de l'antipathie s'il les désapprouve. Le « F » vibrera aux sentiments de l'autre comme s'ils étaient siens, avant même de chercher à savoir s'il les partage ou non. C'est ce que le psychologue Carl Rogers a appelé l' « empathie » qui « consiste à percevoir exactement le cadre de référence interne d'une autre personne avec les composantes émotionnelles et les significations qui s'y attachent, comme si l'on était l'autre personne, mais sans jamais perdre la condition du comme si ». Cette faculté, qu'au demeurant chacun peut acquérir, est naturelle aux personnes de type Sentiment.

La position distanciée du « T » lui permet d'atteindre plus aisément son objectif de justice et clarté ; le souci d'implication du « F » le rend apte à faire régner l'harmonie, qui est une de ses principales préoccupations.

---

7. Pascal, *Pensées*, Éditions de la Pléiade, Fragment 72.
8. *Idem* - 264.
9. *Idem* - 81.
10. Nous utilisons délibérement le démonstratif « ces » alors que la grammaire inclinerait vers le possessif « ses » pour traduire justement l'attitude de la personne de type « T » qui prend les sentiments comme une donnée plus qu'un vécu ressenti ou partagé.

Ceci se traduit également dans la manière dont l'un et l'autre émettent et reçoivent la critique. Pour le « T », ce qui ne va pas saute aux yeux et doit être dit tel quel ; la louange viendra ensuite, éventuellement. Pour le « F », l'appréciation positive est première ; les défauts ne sont signalés ensuite que si le climat permettant de les dire sans vexer a été établi.

> Vous venez de repeindre votre séjour, après un week-end laborieux. Vous êtes fier de votre œuvre, même si de-ci de-là, quelques menues imperfections, comme un raccord de papier peint qui ne tombe pas tout à fait droit au bord du radiateur, rappellent que vous n'êtes quand même pas un professionnel.
>
> Un ami « T » entre ; et naturellement sa première exclamation sera : « Oh! dis donc, t'as vu la gaffe près du radiateur ? ». Devant votre air chagrin, il prendra peut-être la peine d'ajouter : « Mais tu sais, c'est pas mal pour un amateur... »
>
> Comme vos amis défilent pour voir votre œuvre, c'est maintenant un « F » qui vous déclare : « Magnifique, ça change complètement la pièce ! Et quel boulot ! » Et ce n'est qu'un moment après qu'il vous dira, peut-être : « Tu as remarqué la petite erreur près du radiateur ? Ça doit pouvoir s'arranger. D'ailleurs, ça se voit à peine. »

La réception de la critique sera symétrique de son émission. C'est-à-dire que le « T » sera satisfait qu'on lui signale le défaut à corriger. Lui qui se situe à l'extérieur pour juger se situe également à l'extérieur pour entendre ; c'est la bavure qui est critiquée, pas lui. À l'opposé le « F » différencie en général mal la critique spécifique et la remise en cause personnelle : il n'entend pas qu'il a fait une erreur, il comprend qu'il est nul.

Si l'art de la critique est si difficile, c'est qu'elle se prête à des jeux croisés auxquels il faut être vigilant, surtout lorsqu'une relation d'autorité interfère. En effet, le « T » qui critique le « F » à sa manière, directe, sans fioritures, a de fortes chances de provoquer une réaction de blocage, ou de rejet. Cette réaction, incompréhensible pour lui, peut l'irriter et le rendre encore plus tranchant ; il insistera en disant « mais enfin, soyez logique, objectif... » : tous commandements qui n'ont aucune chance d'atteindre celui qui ressent la critique de façon subjective et affective, sauf éventuellement pour renforcer le sentiment qu'il n'est vraiment pas à la hauteur. En sens contraire, l'approche en douceur du « F » va probablement déconcerter le « T » qui se demandera quel cactus dissimulent les louanges de son interlocuteur. Et si alors il déclare brusquement « Bon, qu'est-ce qui ne va pas, dites-le moi clairement », son interlocuteur « F » peut traduire « Aïe! je l'ai déjà vexé, il faut que j'avance plus prudemment » – ce qui, bien entendu, ne fera que renforcer l'impatience du « T ».

Les modes de communication de « T » et « F » sont donc différents. Le message de la personne de type Pensée porte sur les principes ; le contenu du discours est pour elle le plus important. Le message du « F » porte sur les personnes et leurs valeurs ; les modalités du discours, l'interaction entre l'émetteur et le récepteur, sont pour lui essentielles. Le « T » démontre et pense que l'adhésion intellectuelle est le moteur de la décision ; le « F » convainc et estime que la motivation personnelle est le ressort de l'action. Le « T » compare les solutions possibles, c'est un spécialiste de l'analyse multicritères ; le « F » évalue en bien ou mal, son système est binaire.

En ce qui concerne les relations, le « T » les aime en général impersonnelles et objectives ; non qu'il évite l'intimité avec les personnes qui lui sont proches. Mais cette intimité est souvent vécue sur un mode de compréhension intellectuelle. Le « T » a avant tout besoin de clarté. Le « F » pour sa part souhaite des relations personnelles, empreintes d'intimité et d'émotion ; ce qui prime, c'est le besoin d'harmonie.

Excès ou perceptions réciproques négatives

Sur cette dimension comme sur les autres, les attitudes excessives peuvent conduire à des comportements inadaptés et les oppositions entre préférences conduisent aussi à des perceptions réciproques négatives.

C'est ainsi que la personne de type « T » peut apparaître comme froide, voire condescendante ou sans cœur. Sa facilité de critique peut friser la causticité ; il arrive ainsi au « T » de blesser sans le vouloir et même parfois sans s'en rendre compte. L'excès de logique peut le conduire à négliger si fortement les sentiments des autres qu'il se les aliénera.

À l'opposé le « F » paraîtra émotionnel sans rime ni raison ; le « T » lui prêtera volontiers un cœur d'artichaut prêt à se laisser apitoyer. Le goût de l'harmonie pourra conduire le « F » à éviter les conflits à tout prix et à céder plutôt qu'à exprimer ses propres désirs. Et s'il ne contrôle pas sa capacité empathique à percevoir les sentiments de ceux avec qui il est en contact, il pourra se laisser envahir par des émotions extérieures dont il sera l'otage.

Cependant cette dimension est celle sur laquelle les oppositions sont relativement les moins fortes ou en tout cas les plus facilement gérables ; nous sommes, en effet, dans le domaine des fonctions rationnelles où les logiques, même différentes, peuvent plus aisément se justifier. La complémentarité « T/F », lorsqu'elle est rendue explicite, est probablement la plus facile à vivre.

Mots clés

Pensée	Sentiment
Objectif	Subjectif
Justice	Harmonie
Froid	Chaleureux
Impersonne	Personnel
Critique	Compliment
Analyse	Empathie
Principes	Valeurs
Conviction	Persuasion
Juge	Avocat
Fermeté	Intimité

Personnalités

Pensée	Sentiment
Descartes	Saint Augustin
Kant	Beethoven
Lord Russell	Carl Rogers

Fréquence

La répartition entre « T » et « F » varie tout d'abord en fonction d'un critère que nous avons déjà rencontré, celui de l'activité professionnelle. Les « T » se retrouvent chez les ingénieurs, les managers par exemple, alors que les « F » peuplent les professions de la communication et de la relation.

> Pour l'ensemble du comité de direction d'une grande entreprise industrielle, 39 directeurs sur 40 étaient « T », un seul « F », avec une préférence faiblement marquée. Le consultant, un « F », bon teint, se sentait un peu isolé – mais il avait l'habitude.
>
> Par contre, lors d'un congrès international de consultants peu de temps après, 29 consultants sur 30 étaient « F », un seul « T », ou plus exactement, une seule T. Et le sexe mérite ici d'être précisé, car...

La répartition « T/F » varie également en fonction du sexe, et c'est la seule dimension où ce critère ait une influence statistique. Sur la population globale américaine, on estime que 60 % des hommes sont T et 40 % des femmes, alors que 60 % des femmes sont F et 40 % des hommes. On ne peut que constater cette différence sans pouvoir l'expliquer : s'agit-il d'une différence constitutive ou d'un stéréotype social si fort que les comportements s'y conforment – nous n'avons pas de réponse claire. On a pu cependant observer qu'au fil des années l'écart diminue, de plus en plus d'hommes indiquant des comportements « F » et de femmes des comportements « T ».

L'écart reste cependant important et la pression sociale forte. Du petit garçon qui ne doit pas jouer à la poupée ou tricoter, à la petite fille qui ne peut avoir sa boîte à outils comme cadeau de Noël, les exemples pullulent. Quand les critères de sexe et de profession se combinent, la situation peut devenir difficile à vivre : comment doit se comporter une femme de type « F » qui occupe un poste hiérarchique vis-à-vis d'ingénieurs ? La situation est d'ailleurs tout aussi difficile pour la femme de type « T » dans une entreprise de communication ou l'homme de préférence « F » dans une société d'ingénierie.

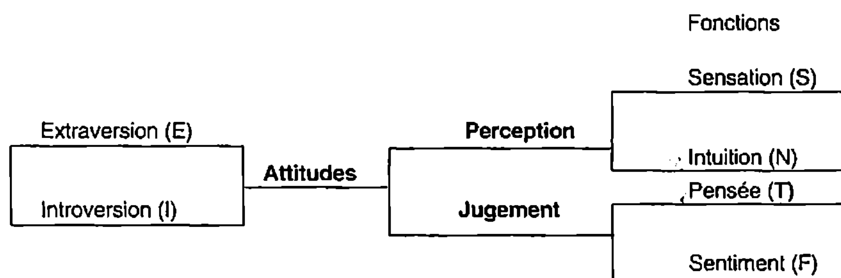
Des études ont montré que les caractéristiques associées à chacune des préférences prenaient une coloration négative quand elles étaient rattachées à une personne du sexe qui n'est pas censé avoir cette préférence. L'homme « F » est ainsi facilement perçu comme mou, faible (« une gonzesse » comme dirait

e beauf de Cabu) et la femme « T » comme une ratiocineuse entêtée (« la femme mec »). Le champ est ouvert à une réflexion plus approfondie, qui serait la contribution du MBTI aux mouvements de libération de la femme et de l'homme, libération de leurs préjugés réciproques.

Et maintenant : êtes-vous « T » ou « F » ?

Et allez voir l'exercice 5 qui vous attend.

4. La préférence pour la recherche d'information ou la prise de décision



Définition

Jung dans les *Types psychologiques* a distingué les fonctions de perception (« S/N ») et les fonctions de jugement (« T/F ») mais n'a pas fait de l'opposition entre jugement et perception une dimension spécifique de la psyché. C'est Isabel Myers qui a formalisé cette attitude qui indique la manière dont chacun se situe par rapport au monde extérieur et organise son mode de vie. Elle se caractérise par deux pôles : la préférence pour la perception (P) d'une part, ou pour la décision ou jugement (J) d'autre part.

La personne de type « P » a une attitude réactive ; elle préfère être disponible le plus possible aux opportunités de la vie. La personne de type « J » a une attitude « proactive « ; elle préfère exercer la plus grande maîtrise possible sur son mode de vie. Dans le dilemme insoluble de la poule et de l'œuf, le « P » accorde la priorité à l'œuf car il y voit l'origine, la potentialité qui aboutira un jour à une poule. Le « J », pour sa part, penche pour la poule car il lui attribue une

attitude active, décidée, se traduisant par un résultat bien concret : l'œuf. Le premier ouvre les voies du possible et les maintient ouvertes autant que faire se peut ; le second en choisit une rapidement et l'organise.

Dialogue typique dans un couple où l'un est J, l'autre P.

– J : « Nous sommes déjà en février nous devrions préparer nos vacances d'été. Où as-tu envie d'aller ? »

– P (pour qui de toute façon il est beaucoup trop tôt pour décider de vacances qui auront lieu dans 5 ou 6 mois – mais enfin on peut toujours en parler, ça n'engage à rien) : « Je ne sais pas moi ; je pense que j'aimerais bien la montagne ».

– J : « Bonne idée ; je retournerais volontiers dans le coin de La Bérarde où il y a de si belles ascensions à faire ».

- P : « Comme tu y vas ! On a fait beaucoup de montagne ces derniers temps, j'aimerais bien aussi aller à la mer » .

– J (après un temps de grognement intérieur sur l'inconstance de l'autre) : « Bon, bon, que dirais-tu du Golfe du Morbihan, il y a de jolies îles a explorer. D'ailleurs un de mes amis m'a recommandé... »

– P (qui sent avec terreur se profiler un programme tout préparé) « Halte, c'est tout plat là-bas ; ce n'est pas parce que je veux aussi voir la mer que je ne veux plus du tout faire de montagne ».

– J : « Mais tu viens de dire...(long silence pour surmonter le mélange de désarroi et de colère qui l'envahit, puis triomphant) J'ai trouvé on va aller en Corse, il y a à la fois la mer et la montagne. »

– P : « Ecoute, si on va en Corse, je te connais, tu vas réserver le passage sur le bateau trois mois à l'avance pour être sûr d'avoir une place pour la voiture, et il n'y a rien que je déteste autant que de fixer trois mois à l'avance le jour où je dois partir en vacances ».

– J : KO technique.

Principaux traits caractéristiques

Le « J » a un mode d'existence organisé ; il aime planifier ses activités et se préparer à ce qui va arriver. Le Renard qui demande au Petit Prince de toujours venir à la même heure pour pouvoir mieux se réjouir de sa visite est sans doute un « J ». À l'opposé le « P » aime bien être flexible, s'adapter aux circonstances. Si tel est son bon plaisir, à l'instar du Petit Prince, il tirera sa chaise pour contempler le plus grand nombre possible de couchers de soleil successifs.

Le « J » aime l'ordre, le classement, le rangement. Regardez sa table de travail : les objets usuels sont à la place qui lui a semblé la plus appropriée, toujours la même pour en permettre facilement la saisie. Pas de papier superflu ; une corbeille de courrier, une feuille de papier blanc ; dans l'idéal, une table vierge et des dossiers bien classés. Pour lui « à esprit clair bureau en ordre ». Boileau devait être un « J » pour dire que « ce qui se conçoit bien s'énonce clai-

rement » : la pensée du « J » est claire, elle s exprime dans un ordre cohérent, prévu et souvent prévisible.

Le « P » aime la profusion, le jaillissement, le choc des idées. Regardez sa table de travail ; les dossiers s empilent, se chevauchent. Un océan de papiers la recouvre ; il est toujours à la recherche de ses lunettes, de son stylo, d'une gomme, qui gisent abandonnés dans quelque coin imprévu. Il a tellement l'habitude de les retrouver dans les endroits les plus curieux que la place « normale » est celle où il les cherche en dernier, à l'opposé du « J » qui, s'il ne trouve pas l'objet de ses recherches à sa place habituelle ne saura plus où aller puisque par définition l'objet ne peut être ailleurs que la où il doit être. Pour le « P », « à bureau vide, esprit vide ».

L'encombrement est d'autant plus grand que le « P » a horreur de jeter. Rien n'étant jamais définitif pour lui, tout peut avoir un jour un nouvel usage ou une utilité ; il lui faut donc tout conserver. Le « J » par contre jettera sans pitié ce qui lui apparaîtra périmé ou inutile estimant que le coût du stockage est plus élevé que l'utilité éventuelle, quitte au demeurant à ce que l'objet jeté lui fasse défaut dès le lendemain !

Le « J » aime prendre des décisions, mettre les choses en forme définitive ; trop de préparation peut l'irriter. Le principe « ne jamais remettre à demain ce que l'on peut faire aujourd'hui » est sien. Le « P » aime explorer, chercher ; les décisions lui semblent figer le mouvement de la vie. « Ne jamais décider aujourd'hui ce que l'on peut remettre à demain » est son principe.

Les différences sont frappantes en ce qui concerne la relation au temps. Pour le « J » le temps est une donnée mesurable, contrôlable. Il a le sens des délais, des horaires. Un « J » est à l'heure. Pour le « P » le temps est un flux qui l'emporte, dont les limites sont imprécises et élastiques. Pour lui, être à l'heure à une réunion consiste habituellement à partir a l'heure à laquelle elle doit commencer ; encore heureux s'il ne rencontre pas en route quelque opportunité qu'il lui paraîtra primordial de saisir. Le général de Gaulle et le président Mitterrand en sont de parfaits exemples. Pour être parfaitement à l'heure le premier arrivait en avance à ses rendez-vous ; mais ne voulant attendre publiquement, il faisait garer sa voiture non loin du lieu de la rencontre pour en repartir deux minutes avant l'heure fixée. Le second prend régulièrement une à deux heures de retard dans le programme de sa journée, faisant varier celui-ci au gré des rencontres et de leur intérêt.

Le « J » en voyage calculera le temps nécessaire pour aller à la gare ou à l'aéroport, y ajoutera une marge de sécurité en cas de pépin imprévu, et, de toute façon, comptera assez large pour ne prendre aucun risque. Ce qui l'amènera à être sur le quai de gare bien avant l'arrivée du train. Qu'à cela ne tienne, bien organisé, il a toujours dans sa poche un livre pour ne pas perdre son temps. Lorsque le train démarrera il constatera avec désespoir qu'il a déjà tellement eu le temps de lire que le livre emporté ne lui suffira pas pour le restant du voyage. Le « P », dans les mêmes circonstances, considérera qu'il a bien le temps, cherchera avec frénésie son billet au moment – déjà tardif – où il pense devoir partir, claquera la porte pour la rouvrir aussitôt afin d'arroser les fleurs oubliées (à moins que ce ne soit, horreur, pour donner un dernier coup de téléphone – rapide bien sûr), arrivera finalement à la gare suant, soufflant au

moment où le train démarre et à son immense contentement trouvera des mains secourables pour le hisser – il a eu son train sans perdre de temps, car bien sûr si les autres doivent l'attendre en permanence, lui déteste patienter !

Le « J » a le sens des délais, du programme ; le travail qui lui est confié est normalement prêt avant la date à laquelle il doit être rendu. À l'école, le jeune « J » fait ses devoirs le jour où on les lui donne. Le « P » s'attarde le plus longtemps possible dans les préliminaires ; il ne travaille bien qu'en « charrette » lorsqu'il doit produire sous la pression du temps. À l'école, le jeune « P » fait son devoir la nuit précédant sa remise ; et il demandera le plus souvent un délai de grâce à son professeur.

> Dans le cadre d'économies budgétaires, le comité de direction de l'entreprise « x » étudie les possibilités de réduire la cadence de parution d'un journal publié par l'entreprise et destiné à assurer sa notoriété à l'extérieur. Au bout d'un moment, deux camps apparaissent.
>
> Pour les uns, la réduction est possible à condition d'être clairement programmée et annoncée. « On peut très bien, disent-ils, passer de 4 numéros par an, cadence actuelle, à 2 numéros. Mais il faudra que ces 2 numéros soient publiés à date fixe et que nous informions nos lecteurs. Il est, en effet, indispensable de donner une image de régularité et de permettre au lecteur de savoir quand la publication a lieu ».
>
> Pour les autres la souplesse prime « On ne peut pas savoir, disent-ils, combien de temps va durer exactement la période d'économie. Ce n'est donc pas la peine d'annoncer des mesures que nous risquons de changer prochainement. Au reste, 2, 3 ou 4 numéros par an, le lecteur n'y fait même pas attention. Il suffit que nous fassions un numéro quand nous aurons vraiment quelque chose à dire et que le budget le permettra ».
>
> Vous l'avez deviné, les premiers étaient surtout des « J », les seconds principalement des « P ».

En réunion, le « J » a prévu ce qu'il allait dire et comment. S'il en est l'organisateur, l'ordre du jour sera tout prêt, et peu aisément modifiable. Il limitera les échanges, les ramenant rapidement à l'objectif ; et il se sentira probablement le plus à l'aise vers la fin de la réunion quand il pourra établir le plan d'action. Le « P » au contraire, même s'il a prévu un ordre du jour, sera tout disposé à en changer si des demandes nouvelles apparaissent. Les échanges évolueront librement, les digressions pourront être nombreuses, afin que des idées nouvelles émergent ; vers la fin de la réunion, il aura tendance à retarder la prise de décision, de crainte que des aspects n'aient été oubliés, et il proposera volontiers de programmer une autre réunion pour permettre de réunir davantage d'informations.

Les attitudes du « P » et du « J » vis-à-vis de l'ordre se traduisent aussi dans leurs relations à l'autorité. Le « J » a le plus souvent le sens du devoir ; désobéir est un acte qui doit se justifier par de bonnes raisons ; le travail passe avant le loisir. Le « P » préfère combiner jeu et travail ; l'autorité lui est souvent insupportable et celui qui demande obéissance doit prouver qu'il a de bonnes raisons pour ce faire. Le « P » est spontanément rebelle. À l'école, il est l'enfant insoumis qui ne tient pas en place, alors que le « J » studieux fait preuve de « bonne conduite ».

Excès ou perceptions réciproques négatives

Ces deux attitudes sont particulièrement visibles dans le quotidien, puisque la préférence J/P se manifeste par définition dans la vie extérieure. Les heurts entre personnes ayant des préférences différentes sont donc très fréquents. Non seulement il peut y avoir des rigidités de comportement dans un sens ou dans l'autre, mais en ce domaine, une attitude même « normale » est facilement perçue par une personne de la préférence opposée comme insupportable. Les différences sur l'échelle J/P sont la source d'agacements qui jalonnent à des cadences plus ou moins rapprochées les relations entre conjoints, parents et enfants, collègues de bureau, etc.

C'est ainsi que le « J » peut devenir, ou est facilement perçu, comme rigide, tendu, exigeant, maniaque. Son sens de l'organisation peut le conduire à la bureaucratie tatillonne, à l'incapacité de s'adapter aux circonstances nouvelles. Il lui arrivera de persévérer dans l'erreur plutôt que de remettre en cause une décision prise. Et, décideur précoce, il lui arrivera aussi de décider beaucoup trop vite sans prendre les informations préalables nécessaires. L'ordre qu'il affectionne pourra se transformer en manie ; certaines institutions typiquement « J » (l'armée, certains ordres religieux) font preuve d'une véritable obsession du rangement : rappelez-vous, lecteur, les paquetages et les lits faits au carré sous peine de punitions ; et souvenez-vous, lectrice, si vous avez fréquenté de près ou de loin un pensionnat religieux, des napperons immuablement disposés sur le même guéridon ou des fleurs qui finissent par perdre leur charme à force d'être placées toujours de la même manière dans le même vase !

Et le « P » quant à lui, peut devenir, ou est facilement perçu comme irresponsable, brouillon, inorganisé. Sa flexibilité peut l'amener à ne jamais terminer les projets commencés, à papillonner d'une idée à l'autre sans se fixer sur aucune. Sa difficulté à respecter les horaires peut tourner au retard permanent, à manquer des opportunités faute d'organisation. Et sa répugnance à décider peut devenir de la « procrastination », qui consiste à toujours remettre au lendemain et à retarder les décisions au point de devenir le jouet des événements.

La tendance de nos organisations est au « J ». D'ailleurs n'appelle-t-on pas un manager un « décideur » ? D'où le stress de ces cadres qui se croient parfois contraints à précipiter une décision, sans avoir eu le temps de s'entourer des avis nécessaires ni sans être intimement convaincus du bien-fondé de ce qu'ils vont entreprendre. Dans le contexte que nous connaissons de rapidité maximum, les décisions ressemblent de plus en plus à ces fruits cueillis encore verts, qui n'ont pas de goût à la consommation et en général pourrissent avant l'heure.

Mots clés

Jugement	Perception
Organisation Structure Décision Réflexion Conclusion Planification Échéance Production	Flexibilité Au fil de l'eau Curiosité Spontanéité Ouverture Attente Découverte Réception

Personnalités

Jugement	Perception
Aristote Linné de Gaulle	Platon Churchill Mitterrand

Fréquence

Aux États-Unis, le nombre des « J » dans la population est légèrement supérieur à celui des « P », selon les estimations d'Isabel Myers (55 % de J pour 45 % de P). Ce ratio doit être pris cependant avec précaution dans la mesure où la préférence « J » est socialement valorisée, surtout dans le monde du travail. Comme pour toutes les dimensions au demeurant, les pourcentages diffèrent selon les types de population (en fonction notamment des professions) et le pourcentage « population globale » n'a qu'une valeur indicative.

Et maintenant, faites votre dernier choix ! Vous complétez ainsi la première ligne de l'exercice 2.

Mais avant vous pouvez travailler l'exercice 6.

5. *L'embarras du choix*

« Je n'arrive pas à savoir quelle est ma préférence... »

... C'est une phrase que vous vous dites peut-être. C'est normal ! 25 % des gens ne peuvent dire quelle est leur préférence sur au moins une des quatre dimensions. Pourquoi ?

Deux fonctions opposées ne peuvent pas être utilisées en même temps ; au moment, par exemple, où l'on recueille l'information par l'intuition, on ne peut mettre en œuvre la sensation. Mais cela n'empêche pas que l'une et l'autre fonction puissent être utilisées selon les circonstances à des moments différents. Pour certains, l'usage d'une fonction est habituel ; on peut alors parler de préférence, ou de type. Pour d'autres, il n'y a pas d'usage habituel ou de préférence clairement reconnue.

Cette indifférenciation a deux origines possibles. Dans un premier cas, les deux fonctions sont également développées, sans préférence de l'une à l'autre. Pour reprendre l'image de la main droite et de la main gauche, on a affaire à un ambidextre. Cette situation est peu fréquente ; le fait de bien utiliser les deux fonctions opposées ne signifie d'ailleurs pas qu'il n'y ait pas préférence. Il apparaît même au contraire que la reconnaissance de la préférence conduise plus facilement à développer la fonction opposée que postuler une égalité de départ. Dans un deuxième cas, la préférence n'est pas claire parce que les deux fonctions ne sont pas nettement différenciées. À cela, plusieurs raisons.

Une première raison, probablement la plus fréquente, est le conditionnement. Il peut très bien se faire que « naturellement » vous ayez eu une préférence qui était mal acceptée par votre environnement familial, scolaire et plus tard professionnel. C'est très souvent le cas de ceux dont la préférence est statistiquement moins fréquente ou socialement moins acceptée que les autres.

> Ainsi B. a mis très longtemps à savoir si elle était introvertie ou extravertie. Introvertie de nature, elle avait une famille, une mère notamment, tout à fait extravertie. D'où les remarques fréquentes du style « Va jouer avec tes amies au lieu de rester à lire dans ta chambre ». Cette contrainte familiale a été renforcée par l'éducation : scoutisme, action catholique, chorale, activités très orientées vers la « rencontre de l'autre ». Ajoutez à cela un excellent contact social, un idéalisme militant qui l'a amenée à fréquenter de nombreuses réunions. En fin de compte, cette introvertie de nature avait fini par se croire extravertie.
>
> Quelle importance vous direz-vous peut-être ? N'étant pas suffisamment consciente de son introversion, B. forçait sa nature, acceptant plus de rencontres qu'elle n'en pouvait réellement supporter. D'où une certaine agressivité contre l'invité qui restait trop tard ou certaines discussions jugées stériles et naturellement la culpabilité consécutive de ne pas être assez « ouverte ». Le problème n'est pas celui de la gentillesse ou de l'ouverture ; il est qu'un introverti doit obligatoirement se trouver des temps de silence sous peine d'être à contre-courant de lui-même, et par conséquent d'engendrer un stress intolérable tant pour lui que pour ses proches. Seulement, si vous ne savez pas ce que vous êtes réellement, il vous sera bien difficile de prendre soin de vous et de tenir compte de vos besoins.

Une deuxième raison est le cadre professionnel qui amène souvent à adopter un comportement différent de celui qu'on aurait naturellement. Le modèle domi-

nant dans l'entreprise occidentale est E, S, T, J ; si vos préférences vont vers I, N, F et P, il va vous falloir beaucoup de contorsions pour entrer de façon acceptable dans le moule. Au bout d'un certain temps vous risquez de ne plus très bien savoir où vous en êtes vous-même ; ou alors vous vivrez de façon quelque peu schizophrénique, ESTJ au bureau, INFP à la maison. Dans tous les cas, il est important de savoir exactement ce que vous êtes pour pouvoir prendre les mesures appropriées, que ce soit un changement de travail ou la création d'espaces et de temps vous permettant d'être réellement vous-même.

Enfin troisième raison, les modèles dont nous nous inspirons. S'ils n'ont pas les mêmes préférences que nous, nous risquons en les imitant d'aller à contre-courant de notre nature. Les normes éducatives, culturelles, sociales peuvent selon les cas aussi bien aider à s'épanouir que contrarier le développement de la personne.

Comment trouver sa préférence ?

Si vous ne trouvez pas spontanément votre pôle préféré sur l'une ou l'autre dimension, le plus urgent est de ne pas vous presser. Autant il est important de travailler la question et de pouvoir lui donner à terme une réponse, autant il serait vain de croire possible de le faire rapidement.

Pour vous aider dans votre recherche, voici quelques conseils.

Le premier est d'approfondir votre connaissance des préférences et des comportements qui y sont associés. Vous trouverez notamment dans les exposés 3 et 4 des descriptions qui vous donneront d'autres informations et élargiront ainsi la base à partir de laquelle vous pourrez faire votre choix.

Le deuxième est de vous poser la question inverse : au lieu de chercher votre préférence, cherchez le côté ignoré de vous. Que n'aimez-vous pas faire, ou que faites-vous mal ? Dans quelles erreurs retombez-vous régulièrement en disant « ah, c'est bien moi ! ». L'exposé suivant, à propos de la « fonction inférieure » dont nous parlerons alors plus longuement, vous donnera des indications plus complètes.

La troisième possibilité est de vous « comparer » à d'autres personnes ; le mot comparaison n'entraîne nullement ici de jugement de valeur pour savoir qui serait mieux qu'un autre. Nous vous suggérons d'entrer en relations avec des personnes qui sont sûres de leurs préférences, au moins de celles qui vous posent à vous un problème, et d'étudier leurs réactions et leurs comportements. Vous aurez ainsi un repère concret, « étalonné », par rapport auquel vous pourrez vous situer. Vous pouvez vous livrer à cet exercice avec des amis, ou au sein de votre famille. Ce faisant, vous améliorerez aussi vos relations avec vos proches.

Enfin, la quatrième possibilité est, bien entendu, de passer le questionnaire avec un praticien qualifié qui vous aidera à préciser vos préférences. Il faut cependant être bien clair : il n'y a pas de magie dans le questionnaire dont le dépouillement ne fait que mettre en termes de préférences les réponses que vous fournissez vous-même aux questions qui vous y sont posées. L'indicateur typologique ne vous dit pas qui vous êtes. Vous êtes la seule personne habilitée à répondre à cette question. L'indicateur vous fournit des informations précises que vous utilisez à votre meilleure convenance. La responsabilité est pleinement vôtre.

6. Préférences et types

La combinaison des préférences aboutit à la constitution de seize caractères types qui servent de référence. Ils sont désignés par les quatre lettres qui représentent le pôle préféré pour chacune des dimensions ; chaque type a donc ainsi son sigle. Par exemple un ISTJ est une personne de type introverti, ayant la sensation comme mode de perception et la pensée logique comme critère principal de décision, préférant être en situation de jugement plus que de perception.

Les 16 types sont habituellement présentés sous forme d'une table des types que l'on trouvera ci-dessous

La disposition dans la table des types a été faite par Isabel Myers de telle sorte que :

– les « I » qui vivent dans le monde des idées occupent les deux lignes du haut, les « E » réalistes, les deux lignes du bas,
– les « S » sont dans les deux colonnes de gauche, alors que les « N » sont dans les deux colonnes de droite,
– les « T » peu émotifs se trouvent dans la première et la dernière colonne, protégeant ainsi les « F » situés dans les deux colonnes centrales,
– les « J » rigoureux encadrent, première et dernière ligne, les « P » flexibles, placés dans les deux lignes du milieu.

D'une case à l'autre, un seul caractère change. Les bords se rejoignent : une seule lettre différencie par exemple l'ESTJ de l'ENTJ ou de l'ISTJ. La table des types doit être vue plus comme une sphère que comme un plan.

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Les types ne sont pas la simple juxtaposition des lettres. Le tout est ici plus grand que la somme des parties, et chaque type est animé d'une dynamique propre. Les principes en sont donnés dans l'exposé suivant et l'application en est faite à chaque type dans l'exposé 3.

EXPOSE 2

Les lois du développement

Les préférences que nous venons de décrire sont les mots de notre langage pour parler de certains des éléments qui composent la psyché ; mais pour articuler un discours, il faut aussi en connaître la syntaxe, c'est-à-dire les lois d'assemblage. C'est ce que nous allons décrire dans ce chapitre sous forme des grands principes régissant :

- la dynamique des fonctions : principe de différenciation

- l'apparition progressive des fonctions : principe d'emergence,

- la constitution de la personne comme centre autonome et unique : principe d'individuation.

1. Principe de différenciation

Principe : les quatre fonctions, Sensation, Intuition, Pensée, Sentiment, tiennent dans la psyché de chacun une place et un rôle clairement différenciés qui créent des dynamiques spécifiques

Attitudes et fonctions

Quelles que soient nos préférences, nous avons tous à notre disposition toutes les possibilités correspondant aux quatre dimensions bipolaires que nous vous avons présentées dans le chapitre deux. Nous utilisons l'une plus volontiers que l'autre, voire presque exclusivement ; mais le pôle non préféré n'est pas pour autant inexistant.

Indépendamment des préférences individuelles, les quatre dimensions n'ont pas le même statut dans la psyché. Les unes sont ce que nous avons appelé des attitudes (extraversion, introversion, perception, jugement) ; elles indiquent l'orientation de la personne vers son environnement, la manière dont sont utili-

sées les fonctions de l'esprit. Les autres sont les fonctions proprement dites : Sensation, Intuition, Pensée, Sentiment. Elles sont la trame même du fonctionnement de la personnalité. Leur existence ne se démontre pas pour Jung ; il l'a déduite des observations cliniques qu'il a pu faire et l'a validée par le fait qu'elle fournissait un modèle opérationnel de comprehension de l'homme.

Les attitudes, en particulier l'extraversion et l'introversion, donnent une tonalité particulière aux fonctions. La sensation extravertie, par exemple, portera plutôt sur les données concrètes du monde extérieur ; la sensation introvertie sur les sensations internes. Nous envisagerons au chapitre 4 les différents cas de figure.

Dans cette section, nous traitons des fonctions et de leur dynamique propre.

Nécessité de la différenciation

La recherche d'un développement harmonieux pourrait faire croire que toutes les fonctions doivent être utilisées sur un pied d'égalité. Or il est nécessaire qu'elles se différencient les unes des autres pour atteindre leur pleine efficacité, qu'elles soient spécifiques pour pouvoir être complémentaires. Si tel n'était pas le cas nous risquerions une double confusion [1].

Confusion d'une part, entre les fonctions. Si pour prendre une décision, par exemple, pensée et sentiment tentent de s'exprimer en même temps, il n'y aura aucun critère clair permettant une décision cohérente. Les deux systèmes, raison et sentiment, ont leur logique, chacune parfaitement respectable. Mais la confusion des genres aboutit à des fautes de jugement. Isabel Myers dit très joliment : « Essayer de développer ses capacités sensorielles ou intuitives en même temps revient à écouter deux stations de radio sur la même longueur d'onde... aucun des deux modes de perception n'est suffisamment clair pour présenter un intérêt et mériter une attention soutenue » [2].

Confusion d'autre part, dans l'utilisation même d'une fonction non différenciée, c'est-à-dire non explicitement reconnue dans sa spécificité. « En général, la fonction non différenciee est marquée du sceau de l'ambivalence, ce qui veut dire que chaque position chaque volition s'accompagne de façon perceptible de sa propre négation... ainsi la sensation non différenciée se trouve partiellement gênée par la confusion des sphères sensorielles ; la fonction affective non différenciée, par le mélange d'amour et de haine » [3]. Les fonctions non différenciées ne permettent pas des attitudes claires, indispensables au bon fonctionnement de la personne et a son développement.

---

1. Voir notamment Jung, *Types Psychologiques*, Librairie de l'Université, Georg et Cie SA, Genève, 1950 et 1983 (première parution 1920), p. 423.
2. Isabel Myers, *Gifts Differing*. Consulting Psychologist Press, Palo Alto, 1980, p.182.
3. C. Jung, *Types psychologiques*. p. 423-424.

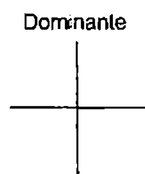
Cette exigence de clarté va au-delà de la connaissance des préférences. Elle nécessite que nous fassions un pas de plus dans l'interaction des fonctions et que nous voyions le rôle que chacune joue dans la dynamique personnelle.

L'organisation des quatre fonctions

Les quatre fonctions tiennent dans la psyché des rôles spécifiques selon un schéma général valable pour tout individu ; c'est l'objet de la présente section. La répartition des rôles entre chacune des fonctions pour un individu donné dépend de ses préférences, selon des règles que nous verrons dans la section suivante.

Un graphique en forme de croix va nous aider à visualiser le schéma d'organisation des fonctions. Nous le compléterons au fur et à mesure que nous étudierons chacun des quatre grands rôles fonctionnels.

La fonction dominante



La fonction dominante est le pivot autour duquel s'organise la personnalité. Elle est la première des fonctions non en termes de valeur, n'importe laquelle des quatre fonctions pouvant selon le type être la fonction dominante, mais en ce qu'elle est la première à se différencier.

> « L'observation montre, en effet, que les conditions générales de l'ambiance rendent presque impossible le développement simultané de toutes les fonctions psychologiques. Les exigences du milieu social déjà font que l'homme différencie toujours principalement, et en premier lieu, la fonction qui correspond le mieux à ses aptitudes naturelles ou qui lui offre le plus sûr moyen de succès. Très souvent – c'est presque la règle – il s'identifie plus ou moins complètement à cette fonction privilégiée, qu'il développe aussi le plus parfaitement. C'est là l'origine des types psychologiques »[4].

Étant la première à se développer, la fonction dominante acquiert normalement la plus grande habileté. Elle est des quatre fonctions celle à laquelle nous faisons immédiatement appel en cas d'urgence parce que nous savons pouvoir lui faire plus confiance qu'aux autres. C'est elle qui se présente en premier, qui organise l'ensemble de nos réactions.

Cela ne veut pas dire que la fonction dominante soit toujours performante. Une personne ayant l'intuition comme fonction dominante pourra être victime de prémonitions totalement erronées, de même qu'un sensoriel pourra se tromper dans ses observations. Cependant dans la plupart des cas la fonction domi-

---

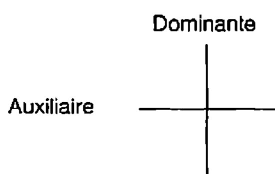
4. C. Jung, *Types psychologiques*, *op. cit.*, p. 426.

nante, en raison de l'usage répété qui en est fait, sera la plus à même de permettre au sujet de répondre aux contraintes d'une situation.

La fonction dominante est la plus consciente de toutes les fonctions. Elle est l'organisatrice du moi [5], c'est-à-dire du centre du champ de conscience. Elle est elle-même un contenu de la conscience, chacun de nous étant en général lucide sur son mode de fonctionnement dominant.

La fonction dominante est extravertie pour les personnes dont la préférence va vers l'extraversion, introvertie pour celles qui préfèrent l'introversion. En d'autres termes, elle se manifestera dans le monde extérieur des personnes, des événements, des objets pour l'extraverti, dans le monde intérieur des pensées et des sentiments pour l'introverti. Ainsi la sensation extravertie portera essentiellement sur les données de l'environnement, les sons, les couleurs, les odeurs..., alors que la sensation introvertie s'orientera principalement sur les réactions physiques personnelles, le soin du corps. De même la pensée en extraversion sera tournée vers l'action, la décision opérationnelle, alors que la pensée en introversion se plaira à développer des systèmes conceptuels.

La fonction auxiliaire



La fonction auxiliaire est la deuxième fonction du type, celle qui sert de contrepoids à la fonction dominante. Elle l'équilibre, en effet, selon deux axes :

– en matière de jugement et de perception : si la dominante est une fonction de perception, l'auxiliaire sera une fonction de jugement – et vice versa. Nous sommes en effet obligés pour vivre de percevoir et de décider. Si nous préférons l'un de ces deux aspects, il nous est cependant vital de savoir aussi utiliser l'autre. C'est le rôle de l'auxiliaire que d'apporter cet indispensable complément. Ainsi un type intuitif dominant aura comme auxiliaire une fonction de décision, pensée ou sentiment ; un type pensée dominant aura comme auxiliaire une fonction de perception, la sensation ou l'intuition ;

– en matière d'extraversion et d'introversion : là encore l'equilibre doit jouer. Nul ne peut être totalement dans l'introversion, ni totalement dans l'extraversion, sauf à sombrer dans l'autisme ou l'hystérie. La loi des polarités, la tension entre deux pôles, en même temps nécessaires et opposés, sont des données de la nature humaine que nous aurons l'occasion de retrouver. En conséquence si la dominante est extravertie, l'auxiliaire sera introvertie et vice versa.

Ici, introvertis et extravertis diffèrent sur deux points.

---

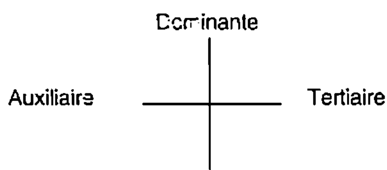
5. Nous rappelons à chaque fois, brièvement, le sens des mots "moi" et "soi" chez Jung. Le lecteur habitué au vocabulaire freudien devra faire un effort particulier d'adaptation et se méfier de ces "faux amis" qui n'ont pas le même sens d'une théorie à l'autre.

Tout d'abord en ce qui concerne la visibilité de la fonction dominante. Les extravertis utilisent dans le monde extérieur leur fonction dominante ; c'est donc leur aspect le plus performant qui est immédiatement connu par ceux qui les rencontrent. À l'opposé les introvertis réservent leur fonction dominante pour leur attitude préférée, l'introversion, et utilisent donc dans le monde extérieur leur fonction auxiliaire, relativement moins développée ou différenciée. Cela explique qu'un extraverti est relativement plus facile à connaître qu'un introverti dont l'aspect de la personnalité le plus riche, celui correspondant à la fonction dominante, ne sera perceptible que plus tard.

> Un exemple : P. de type intuitif dominant avec une préférence marquée pour l'introversion est souvent pris pour un extraverti dans les groupes de développement personnel. Pourquoi ? Parce que sa fonction auxiliaire est le sentiment en extraversion et que par conséquent dans un contexte par lui-même chaleureux comme celui d'un groupe de développement, il exprimera facilement ses sentiments. En revanche, bien que créatif, il exprime peu d'idées lors d'une réunion de *brainstorming*. C'est que son imagination (intuition), pourtant dominante, s'exprime bien plus volontiers dans le calme de son bureau qu'au milieu d'un groupe. Dans les deux cas, le premier contact aura été « trompeur ».

La deuxième différence est que les introvertis développent en général plus rapidement leur auxiliaire que les extravertis. La pression d'adaptation est, en effet, plus grande pour des introvertis qui doivent faire face bon gré mal gré, au monde extérieur, que pour des extravertis qui peuvent plus facilement, ou plus longtemps, éviter de confronter le monde intérieur. C'est ce qu'on pourrait appeler l'avantage du handicap ! C'est ainsi qu'en général les gauchers utilisent mieux leur main droite que les droitiers leur main gauche ou que les minorités linguistiques sont plus facilement polyglottes que ceux dont la langue est un véhicule communément accepté.

La fonction tertiaire



Avec la fonction tertiaire, nous abordons les fonctions qui ne sont pas préférées, celles dont les initiales n'apparaissent pas dans le sigle du type. Elles entrent dans la zone de la personnalité que Jung nomme souvent « l'ombre ».

La fonction tertiaire est le pôle opposé de la fonction auxiliaire sur la même dimension. Autrement dit, si l'auxiliaire est la sensation, la tertiaire sera l'intuition, l'autre pôle de la dimension « perception » ; si l'auxiliaire est le sentiment, la tertiaire sera la pensée, l'autre pôle de la dimension « jugement ».

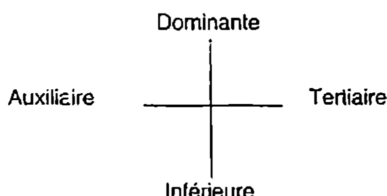
La tertiaire équilibre également l'auxiliaire en termes d'introversion et d'extraversion. Si l'auxiliaire est introvertie, la tertiaire sera extravertie ; si l'auxiliaire est extravertie, la tertiaire sera introvertie.

> *Ce point ne fait pas l'unanimité. Isabel Myers notamment considère que les trois* autres fonctions sont dans l'attitude opposée à celle de la fonction dominante. Pour elle, si la dominante par exemple est extravertie, les trois autres fonctions

sont introverties. Pour adopter le point de vue inverse nous nous appuyons sur deux arguments de logique : 1, la loi des polarités doit jouer ici comme ailleurs 2) il paraîtrait curieux d'être de type introverti (ou extraverti) si trois fonctions sur quatre ne le sont pas. Le champ de la recherche expérimentale est ouvert.

La fonction tertiaire est plus inconsciente que l'auxiliaire. Lorsqu'elle est bien développée, elle facilite grandement l'accès a l'inconscient car elle est une bonne étape sur le chemin du développement. Nous revenons plus en détail sur ce point dans la section consacrée au développement du type.

La fonction inférieure



La fonction inférieure est le pôle opposé de la fonction dominante, sur la même dimension ; elle est complémentaire en ce qui concerne l'attitude d'extraversion ou d'introversion. Ainsi, à une intuition introvertie dominante correspondra une sensation extravertie en fonction inférieure. La fonction inférieure est la fonction la plus difficile, car elle est la dernière à se différencier, si tant est qu'elle y arrive. Elle est aussi la plus inconsciente. Comment cela se manifeste-t-il ? [6].

La fonction inférieure d'abord est lente. Il lui faut un temps considérable pour accomplir ce qui pour d'autres ne présente aucune difficulté. Exemple : l'intuitif, dont la fonction inférieure est la sensation, assimilera en un temps extrêmement court l'idée essentielle d'un gros livre et mettra, malgré toute sa bonne volonté et son organisation, un temps considérable pour faire sa comptabilité mensuelle, avec un résultat d'ailleurs décevant puisqu'il manquera toujours une pièce comptable. À l'inverse, le factuel dominant, dont la fonction inférieure est l'intuition, exécutera ce même travail de comptabilité en moins de temps, avec moins d'erreurs et en éprouvera ce surcroît du plaisir ; en revanche, il aura sans doute le sentiment de ne jamais arriver à tirer la substantifique moelle de ce gros livre qu'il aura au demeurant du mal à terminer.

Ensuite, la fonction inférieure est susceptible. Toucher à cette zone déclenche des réactions émotionnelles violentes ; les critiques sur la fonction inférieure sont en général beaucoup plus mal reçues que sur n'importe quelle autre fonction. Nous n'aimons pas être touchés là où nous nous savons vulnérables ; d'abord, parce que cela fait plus mal ; ensuite, parce que nous savons bien que c'est vrai ; enfin parce que nous manquons de recul, de lucidité par rapport à la fonction inférieure. Si je suis critiqué à propos de quelque chose dont j'ai normalement la maîtrise, ma réaction sera de dire « Tiens, une erreur. Comment

6. Une des études les plus complètes sur la fonction inférieure est celle d'une des plus proches collaboratrices de Jung, M.L. von Franz « The inferior function » dans *Jung's typology*, Dallas, Spring publications. Première publication en Suisse 1971. À consulter également, l'ouvrage de Naomi Quenck, *Beside Ourselves*, CPP 1993

ai-je fait ? » Si par contre, je suis critiqué dans un domaine où je me sais particulièrement fragile et maladroit je réagirai probablement avec excès, soit dans la dépression « Je suis vraiment nul, je n'y parviendrai jamais », soit dans la colère « Et alors, vous croyez que vous êtes mieux ? Si vous n'étiez pas tout le temps sur mon dos j'y arriverais », etc.

Autre caractéristique, la fonction inférieure réagit souvent à contretemps. C'est ainsi que l'affectif dominant dont la pensée est la fonction inférieure va durant le temps de l'examen oublier toutes les réponses qu'il connaît pourtant bien. Son cerveau paralysé s'est mis aux abonnés absents. Réciproquement, le logique dominant se trouvant dans une circonstance à forte charge émotive pourra se voir trahi par sa fonction inférieure. Non qu'il n'ait pas éprouvé de sentiments ; mais au moment de les exprimer il a un « blanc » similaire à celui de notre candidat malheureux aux examens et se verra dans l'impossibilité de présenter ses condoléances ou ses félicitations, selon le cas, de la manière appropriée.

C'est pourquoi, bien souvent, nous masquons les insuffisances de la fonction inférieure par des clichés, des phrases conventionnelles. La vie nous apprend qu'il y a des situations auxquelles nous devons faire face ; il faut faire « bonne figure ». Incapable de faire du sur-mesure avec notre fonction inférieure, nous adoptons le prêt-à-porter qui cachera le mieux nos manques. La personne dont la fonction inférieure est le sentiment pourra ainsi avoir dans son tiroir des lettres types qui lui éviteront la torture de se demander à chaque fois ce qu'il faut dire ; celui dont la pensée est inférieure se confectionnera un petit dictionnaire de citations et de remarques banales qu'il placera au moment opportun ; l'intuitif dont la sensation est la fonction inférieure se fera des *check lists* et des procédures standards pour s'obliger à tenir compte des détails concrets qu'il oublie toujours ; et le factuel trahi par son intuition ira glaner dans son journal favori quelques généralisations qui pourront lui permettre d'avoir les vues globales et créatives qui lui font défaut pour briller en société.

Il n'est pas facile à la fonction inférieure de s'améliorer, car la fonction dominante ne lui en donne pas facilement l'occasion. Les expressions de la fonction inférieure peuvent être si gauches et maladroites que la fonction dominante ne lui laisse pas la possibilité de s'exprimer et compense par un surcroît de ce qu'elle sait faire. On peut changer le contenu sans changer l'esprit ou la manière de faire. Marie-Louise von Franz cite le cas d'un professeur de type pensée dominante, qui vers les 50 ans se lassa de ses chères études et chercha autre chose. Il se vit à plusieurs reprises en rêve en train de ramasser des fleurs de montagne. Plutôt que de prêter attention au sens profond de ses rêves, probablement indicateurs de la nécessité d'un changement de valeurs, de nouvelles relations aux choses, il s'empressa de devenir un savant botaniste reproduisant ainsi sur un domaine différent ce qu'il avait toujours fait.

Il y a quelques années, un hebdomadaire avait publié une caricature qui évoque irrésistiblement cette histoire. Sur le premier dessin, on voyait un chef d'entreprise dans son bureau, avec pour paysage s'inscrivant derrière lui une monotone succession de toits d'usine. Le deuxième dessin le représentait à l'hôpital, victime d'un infarctus ou de quelque autre maladie due au stress. Dans le troisième, notre héros mis au repos et obligé de changer de rythme, bêchait tranquillement son jardin. Dans le quatrième, assis à son nouveau bureau de P-DG il recom-

mençait à téléphoner frénétiquement tout en dictant son courrier ; par la baie vitrée, on pouvait voir de monotones rangées de salades s'étirer à l'infini.

La fonction inférieure n'est pas pour autant sans défense devant les empiétements de la fonction dominante. À son tour, elle peut envahir le terrain. Ceci se manifeste de façon ouverte aussi bien que larvée.

L'envahissement ouvert est souvent explosif : la fonction inférieure qui n'a pas pu s'exprimer explose telle une cocotte-minute sans sifflet.

FD, cadre financier supérieur, a pour fonction dominante la pensée. Ceci apparaît tant dans son mode de relations aux autres que dans la manière dont il fixe ses priorités ; aucun membre de son entourage n'en doute d'ailleurs. Et le résultat du MBTI confirme l'observation. FD se range cependant volontiers parmi les affectifs ; il en prend pour preuves les coups de cœur ou de « gueule », dont il est coutumier. Ceux-ci se produisent le plus souvent en situation de stress émotionnel. Ils sont plus probablement la manifestation d'un sentiment volcanique, en fonction inférieure, que celle d'une fonction dominante qui s'exprimerait d'une façon mieux maîtrisée.

La fonction inférieure est ainsi le canal par lequel l'inconscient refoulé fait irruption. Combien de factuels concrets se prennent-ils d'un enthousiasme subit de prosélyte pour les approches « irrationnelles » du management et ne croyant plus ni à la programmation linéaire, ni à la prévision budgétaire se précipitent-ils sur la première boule de cristal venue, dont ils espèrent qu'elle leur tiendra lieu d'intuition ; et qu'est donc le plus souvent le démon de midi sinon l'irruption, ou l'éruption, du sentiment refoulé ?

Ces formes extrêmes ne sont pas les seules. La fonction inférieure peut aussi « asservir » la fonction dominante de manière plus indirecte. C'est ainsi que l'intuition, en fonction inférieure, pourra, en faisant imaginer toutes les catastrophes qui peuvent arriver, transformer le bon contrôle du factuel sur l'argent en obsession d'économie ou de prévoyance. Ou le sentiment, en fonction inférieure, pourra amener le rationnel à élaborer des constructions logiques complexes pour tenter de justifier un jugement subjectif qui n'est pas reconnu comme tel.

Ce tableau de la fonction inférieure peut sembler bien sombre. Ce n'est qu'un côté de la médaille. Nous venons d'en voir l'envers ; à l'avers, la fonction inférieure est la voie royale de l'inconscient, le lieu du développement de la personne. Car où y a-t-il à croître, sinon là où il y a embryon ? La fonction inférieure est le gisement des potentialités inexploitées ; elle est le canal par lequel se manifeste notre inconscient et qui sert à entrer en contact avec lui. C'est ce que nous entreprendrons d'analyser avec le principe d'individuation.

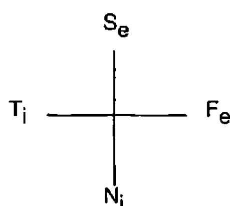
Détermination des fonctions

Deux voies sont offertes pour déterminer la fonction dominante. L'une consiste à procéder par observations et recoupements, en fonction de son intuition et de son expérience. C'est une voie difficile et souvent incertaine. L'autre consiste, après avoir déterminé le type (par observations ou en remplissant le question-

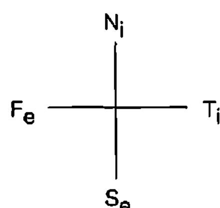
naire MBTI), à appliquer une règle simple trouvée par Isabel Myers, qui peut se formuler comme suit :

> « La dimension J/P renvoie à la fonction dominante pour les extravertis et à la fonction auxiliaire pour les introvertis. »

Prenons des exemples, plus éclairants qu'un long commentaire.



Soit le type ESTP. La préférence sur la dimension J/P est P, signifiant que l'attitude préférée est la perception (ESTP). La dimension J/P, utilisée comme index, désigne donc la fonction de perception préférée, soit ici S (ESTP). S'agissant d'un extraverti, cette fonction désignée par l'index est la dominante et elle sera extravertie. Par déduction logique, l'auxiliaire est l'autre fonction préférée, correspondant à l'attitude de décision, donc ici T qui sera introvertie (ESTP). La tertiaire est le pôle opposé sur la même dimension que l'auxiliaire, donc F. Et la fonction inférieure est la fonction non préférée sur la dimension de perception, donc N, qui fonctionnera en introversion.



Soit maintenant un INFJ. L'index J/P est en ce cas J (INFJ), signifiant que l'attitude préférée dans le monde extérieur est la décision. L'index désigne donc la fonction de jugement préférée, soit ici F (INFJ). S'agissant d'un introverti, cette fonction désignée par l'index est l'auxiliaire extravertie (complémentaire de la fonction dominante introvertie). Par déduction, la dominante est l'autre fonction préférée, correspondant à l'attitude de perception, soit N qui sera introvertie (INFJ). La tertiaire se déduira comme précédemment et sera donc T. Et la fonction inférieure, à l'opposé de la dominante, sera S en extraversion.

Compliqué ? Au début, oui. Mais vous verrez que cette petite gymnastique vous deviendra très vite familière. La fiche technique 7 vous donne le tableau des fonctions pour chaque type.
Le manuel publié par les Éditions du Centre de psychologie appliquée auquel nous vous renvoyons pour l'apprentissage des techniques de passation et de dépouillement vous fournit des informations complémentaires et l'exercice n° 13 vous permet de vous exercer.

L' « astuce » utilisée par Isabel Myers pour permettre de trouver la dominante a été l'intégration de la dimension J/P dans le type. Jung, pour sa part, n'en avait pas fait une dimension particulière ; elle était implicite dans son œuvre puisqu'il distingue les fonctions de perception de celles de jugement. Mais il n'avait pas jugé utile d'officialiser la préférence qui peut exister entre ces deux attitudes. Or, la prise en compte de cette dimension permet l'élaboration de la règle de détermination de la fonction dominante.

En effet, d'une part, l'index, ou dimension, J/P renvoie par construction au monde extérieur : la préférence J a été définie par l'observation des comporte-

ments des personnes, qui utilisent une fonction de jugement dans le monde extérieur, la préférence P par l'observation de celles qui extravertissent une fonction de perception. C'est bien d'ailleurs parce que la dimension J/P concerne le monde extérieur qu'elle est souvent la plus facile à déterminer par simple observation du comportement d'autrui.

D'autre part, il est dans la définition même du type que la fonction dominante soit introvertie pour les introvertis, extravertie pour les extravertis. La fonction que l'index J/P désigne comme extravertie est donc nécessairement la dominante pour les extravertis et l'auxiliaire pour les introvertis.

2. Principe d'émergence

Principe : la différenciation des fonctions s'opère au cours d'étapes successives.

Le facteur temps

Le temps joue de deux manières dans la différenciation des fonctions.

D'une part la confrontation quotidienne avec des situations qui exigent la capacité à utiliser les quatre fonctions pour que les réponses données soient adaptées est un puissant stimulant à l'évolution. En d'autres termes, la vie elle-même, qu'on le veuille ou non, amène à utiliser des fonctions, ou des attitudes, initialement négligées. À force de parler trop vite, l'extraverti apprendra à réfléchir d'abord ; à trop rester dans son coin, l'introverti finira par prendre des initiatives sociales. Le rationnel apprendra à peser ses critiques lorsqu'il aura vu trop de personnes blessées par lui et l'affectif développera sa logique quand trop de raisonnements obscurs l'auront conduit dans des impasses.

Cette influence du temps n'est pas inéluctable, ou ne joue pas nécessairement dans le sens de l'évolution. Des réactions opposées de sclérose peuvent se produire ; il est possible de refuser le changement et de réagir à des situations bloquées par un supplément du comportement qui conduit à l'échec. La personne de type sensation se barricadera derrière encore plus de chiffres et de procédures ; la personne de type intuition se réfugiera dans des nuages de plus en plus lointains. Ceci n'est pas très loin du petit jeu que Paul Watzlawick a appelé « il suffit d'insister » et qui consiste à compenser le fait qu'une solution ne marche pas, par un redoublement d'ardeur dans son application. Ce faisant vous êtes sûrs de vous enfoncer dans le malheur [7].

Même si à l'opposé le changement est conscient et voulu, il faut toujours un certain temps pour qu'il ait lieu : tout n'est pas possible à n'importe quel âge. Le

7. Paul Watzlawick, *Faites vous-même votre malheur*, Paris, Le Seuil, 1984.

temps joue ici d'une deuxième manière, non plus comme facteur de changement, mais comme facteur de maturation. « Il faut laisser le temps au temps. » La volonté de se développer permet de rendre le processus de changement plus conscient et plus intense, éventuellement un peu plus rapide ; il ne permet pas pour autant de brûler les étapes.

Dans les deux hypothèses, changement sous la pression des événements ou développement délibéré, on peut distinguer trois phases principales, dont les repères chronologiques sont donnés à titre indicatif.

Les étapes de l'émergence

– La **première** étape est la mise en place de la fonction dominante qui va durer en général de la prime enfance à l'adolescence ou au début de l'âge adulte. Si chacun a, au départ, des préférences spontanées[8], l'éducation familiale et scolaire sont parfois si prégnantes, qu'elles peuvent empêcher l'enfant, nous l'avons vu, de prendre conscience de sa préférence. Il peut alors falloir tout un temps à la personne pour retrouver son choix propre sous les différentes couches de contraintes imposées.

L'adolescence est une période de réflexion, d'hésitation devant les choix. La préférence pour le recueil d'informations (P) aura donc tendance à être plus forte à cette période, car elle reflète l'état même de la personne. On retrouve d'ailleurs le même phénomène en situation de crise. Nous avons eu plusieurs exemples de personnes passant le MBTI à un moment critique (perte d'emploi, choix de carrière, changement profond de la situation familiale) qui se voyaient comme P, alors que quelque temps avant et après elles étaient nettement J. Il importe donc de mettre les résultats du questionnaire en perspective et de les corriger, comme disent les économistes, des variations saisonnières. Ceci ne sera d'ailleurs pas nécessairement obtenu par des passations successives de l'indicateur lui-même mais bien plutôt par une réflexion continue sur soi et par un effort permanent de prise de conscience ; le questionnaire n'est qu'une aide dont il ne peut sortir comme résultats que le strict décodage des réponses données par chacun.

– La **deuxième** phase de 15/20 à 40/50 ans verra le développement de la fonction auxiliaire et si tout va bien de la fonction tertiaire. Elles vont permettre une meilleure interaction avec l'environnement en fournissant les complémentarités nécessaires à la fonction dominante tant en ce qui concerne l'équilibre perception/jugement que la balance extraversion/introversion. L'intuitif extraverti dominant développera ainsi sa fonction de décision préférée, la pensée par exemple, sur le mode introverti, puis sa fonction de décision moins préférée, en ce cas le sentiment, sur le mode extraverti.

– Et, **troisième** phase, c'est à la maturité de l'âge adulte que prendra vraiment son essor la différenciation de la fonction inférieure. Non qu'il soit interdit de la travailler avant ! Mais « chaque chose en son temps et un temps pour chaque

8. Nous n'osons dire « innées » pour ne pas tomber dans les difficiles discussions de l'acquis et de l'inné et du mode de transmission de l'inné.

chose » [9]. La fonction inférieure se différenciera d'autant mieux que les trois autres fonctions seront elles-mêmes plus affirmées.

Bien souvent une lassitude, quant à l'exercice de la fonction dominante, sera le signal qu'il est temps de s'occuper de la fonction inférieure. Ce que l'on connaît trop bien devient à la longue ennuyeux ; l'envie apparaît d'explorer des territoires nouveaux. La fonction inférieure est un réservoir de découvertes aussi vaste que l'inconscient ; un champ illimité à défricher. C'est bien pourquoi ce qu'on appelle souvent la deuxième partie de la vie, au lieu d'être une triste poursuite sur le mode mineur de la première partie, peut, tout au contraire, se révéler la période la plus excitante, où, en pleine possession de ses moyens, l'homme part à la recherche de l'autre partie de lui-même pour devenir soi. Voir un adulte s'ouvrir à des capacités qu'il s'ignorait, développer des potentialités jusque-là bien cachées, apprendre la musique ou la philosophie, découvrir le royaume de la recherche intellectuelle ou celui de la rencontre humaine, est tout aussi émouvant que de regarder un enfant faire ses premiers pas. C'est de la même exploration du monde qu'il s'agit, avec toute la puissance de l'adulte au lieu de la naïveté de l'enfant, et non pas de divertissement, au sens pascalien du mot [10], pour troisième âge qui s'ennuie.

La phase de transition, celle au cours de laquelle la fonction dominante devient ennuyeuse et où la fonction inférieure est inconsciente, peut, par contre, être particulièrement confuse. C'est très souvent au cours de cette phase, comme dans l'exemple que nous donnions plus haut, qu'une personne ne sait plus à quel type elle appartient et prend sa fonction inférieure pour sa dominante. Ce serait un moindre mal si cette confusion n'était que jeu de l'esprit ; mais elle risque d'entraîner tout à la fois une perte de la capacité traditionnelle de la fonction dominante et une action incontrôlée de la fonction inférieure. L'enfant n'est pas seul à faire des caprices : l'adulte dont la fonction inférieure a pris le pas sur la fonction dominante cherchera à satisfaire ses envies inconscientes de façon irrationnelle. L'intuitif dominant qui, par exemple, ne prend pas soin de son corps connaîtra des périodes d'excès physiques, que ce soit dans la nourriture, la boisson, ou le sport.

3. Principe d'individuation

Principe : l'homme en développement tend à devenir une unité autonome. Pour ce faire il doit avoir une certaine maîtrise de chacune de ses fonctions.

---

9. Voir *l'Ecclésiaste*, chapitre 3, versets 1 à 8.

10. « L'homme est visiblement fait pour penser ; c'est toute sa dignité et tout son mérite, et tout son devoir est de penser comme il faut. Or l'ordre de la pensée est de commencer par soi, et par son auteur et par sa fin. Or à quoi pense le monde ? Jamais à cela : mais à danser, à jouer du luth, à chanter, à faire des vers, à courir la bague, etc., à se battre, à se faire roi, sans penser à ce que c'est qu'être roi, et qu'être homme ». *Pensées*, n° 210.

Le processus d'individuation

L'individuation est « le processus par lequel un être devient un individu psychologique, c'est-à-dire une unité autonome et indivisible, une totalité » [11]. Pour devenir cette totalité, le « moi », la partie consciente de la personne, doit rencontrer le « soi », son centre inconscient. Il ne s'agit pas d'une simple prise de conscience du moi, comme s'il fallait rendre conscient l'inconscient, ce qui ne se peut. Il s'agit plutôt pour le moi de reconnaître l'existence de l'inconscient et de « faire avec », dans une tension et une dynamique permanentes.

C'est dire qu'il n'y a pas d'état stable, terminal, parfait, auquel l'homme pourrait prétendre. Il n'y a pas un but, une fin où se reposer, où dire « enfin, j'y suis ». La quête du sens n'a pas de trêve. Car en ce domaine, s'arrêter serait justement contraire à la permanente tension dynamique entre pôles opposés qui est constitutive de l'homme [12]. Le funambule sur son fil n'est jamais totalement immobile ; son équilibre est en fait une série de déséquilibres incessamment corrigés. La plénitude de l'être n'est pas de l'ordre de notre monde contingent. Si elle existe, elle est par définition l'attribut de la réalité qui est à elle-même sa propre raison d'exister. Il n'y a même pas en ce domaine de héros « superindividué » qui servirait de modèle. Jung répondait à un des ses correspondants qui l'interrogeait à ce sujet : « Je ne peux pas vous dire à quoi ressemble un homme qui jouit d'une complète réalisation de soi, je n'en ai jamais vu. Avant de tendre à la perfection, nous avons à vivre l'homme ordinaire sans mutilation de soi ».

Il faut même aller plus loin : par certains aspects la personne avancée sur le chemin d'individuation pourra sembler moins « accomplie » qu'une personne moins développée. C'est que, comme nous le verrons, s'accommoder de sa fonction inférieure implique un lâcher prise par rapport à la fonction dominante ; accepter l'inconscient, c'est accepter certes sa richesse, mais aussi ses manques, qu'il est socialement plus facile de cacher que de confronter ouvertement.

Le processus d'individuation peut se dérouler de deux manières.

– *Il peut être inconscient.* En ce cas il « ne signifie rien plus ni moins que la transformation d'un gland en chêne, d'un veau en vache et d'un enfant en adulte » [13]. C'est ce que les philosophes scolastiques appelaient le passage de la puissance à l'acte, de la potentialité à sa réalisation. Lorsque le processus est inconscient, il se projette dans des symboles, qui à la différence des signes qui évoquent une réalité connue, renvoient à l'indicible et à l'inconnaissable. Par exemple la roue est un symbole très fréquent que l'on trouve aussi bien en Inde, en Grèce, en Egypte, en pays celtes, chez les bouddhistes, les taoïstes, les juifs, les chrétiens. Elle est la roue du char, la rosace de la cathédrale, la

11. *La guérison psychologique*, p 255, cité *supra.*
12. Sur la complémentarité entre pôles opposés, positif et négatif en l'homme, et même en Dieu, voir le passionnant livre de Françoise O'Kane, *L'ombre de Dieu et les cailloux du novice - Une réflexion sur le pôle négatif du soi*, Genève, Georg et C[ie] SA, 1992.
13. Carl Jung, *Réponse à Job*, Paris, Buchet Chastel, 1964, p.234. Cité par Élie Humbert, *op. cit.*, p. 125.

roue zodiacale... Elle évoque la perfection du cercle et le mouvement. Elle symbolise le soleil, le perpétuel renouvellement de la vie, la divinité. Elle renvoie ce faisant à un concept dont nous ne pouvons rien affirmer de précis. Les symboles collectifs et les mythes forment la trame des religions et des philosophies qui tentent d'offrir une réponse à l'impossible harmonisation des contraires. En ce cas, « la terminaison de l'évolution est aussi obscure que son début » [14] car le processus lui-même n'est pas élucidé.

– *Le processus d'individuation peut aussi être conscient.* En ce cas, « tant d'obscurités se trouvent amenées à la lumière que, d'une part, toute la personnalité s'en trouve éclairée et que, d'autre part, le conscient, immanquablement, gagne en ampleur et en profondeur » [15]. C'est ici que la quête du sens trouve sa pleine signification et réalisation, dans ce rapport incessant entre conscient et inconscient, où le conscient ne cherche pas à réduire l'inconscient, tentative aussi vaine que de vider le tonneau des Danaïdes, mais à « comprendre les manifestations de l'inconscient, les apprécier et prendre position à leur endroit » [16].

Les moyens de l'individuation consciente

Suivre le chemin de l'individuation, ou plutôt le créer à chaque pas, nécessite un effort constant. Celui-ci peut se déployer selon plusieurs axes ; la théorie des types soutient deux d'entre eux par des apports concrets :

– la différenciation du sujet et de l'objet,

– le développement du type.

La différenciation du sujet et de l'objet

L'état naturel, « primitif » ou inconscient est celui de l'indifférenciation du sujet et de l'objet. « Le conscient vit habituellement l'évidence, c'est-à-dire l'identité de ce qu'il éprouve ou de ce qu'il pense avec le réel. » [17]. Entre le sujet qui connaît et l'objet de la connaissance, il n'y a pas de distance critique. Cette mentalité est archaïque au sens qu'elle n'est pas différenciée. Elle correspond à la situation des débuts de la vie psychique, lorsque l'enfant ne distingue pas ou peu son corps de celui de sa mère ou de son environnement. Elle persiste à des degrés divers dans la vie de l'adulte. Elle est alors un blocage qui ne permet pas à la conscience de se dégager des processus inconscients. En échange, le sujet non différencié bénéficie en ligne directe de l'énergie de l'inconscient et du système social qui le porte.

Pour que la conscience émerge, il faut qu'une distance se crée entre le sujet et l'objet et pour cela un double mouvement de séparation est nécessaire :

14. *Ibid.*
15. *Ibid.*
16. Carl Jung, *Ma vie*, Paris, Gallimard, 1967, p. 218.
17. Elie Humbert, *op. cit.*, p. 127

– entre le moi et le monde extérieur d'une part par le travail sur les projections,
– entre le moi et le monde intérieur d'autre part en surmontant le risque de l' »inflation ».

Les projections

Le conscient doit « découvrir que ce qu'il prenait pour réel était une part du sujet transféré sur l'objet, une projection » [18]. On projette dans l'objet des valeurs positives que l'on ne s'attribue pas directement à soi-même ; très souvent on projette aussi dans l'objet des contenus pénibles, des sentiments négatifs, des valeurs inaccessibles, pour s'en libérer et en dégager sa responsabilité [19]. La projection nous évite de reconnaître ce que nous n'aimons pas en nous, en l'attribuant à un objet extérieur, chose ou surtout personne.

La fonction inférieure est le domaine privilégié de la projection. Elle est en effet par définition notre faiblesse, et par conséquent le lieu du refus de la différenciation, le lieu de la confusion sujet/objet. C'est ainsi que je pourrai projeter (= me débarrasser de) la faiblesse de ma fonction inférieure sur une personne qui aura, elle, cette fonction en dominante. La projection sera d'ailleurs d'autant plus forte que je jugerai la qualité de la dominante de l'autre à travers la connaissance que j'ai de cette fonction lorsqu'elle est ma fonction inférieure. Autrement dit, j'aurai le sentiment que l'autre est très mauvais puisqu'il utilise abondamment une fonction dont l'efficacité est pour moi très faible.

Ainsi le factuel s'irritera violemment et inconsciemment contre l'intuitif, non seulement parce qu'il le verra agir sur un mode qui lui rappelle sa propre faiblesse mais aussi parce que dans son expérience personnelle l'intuition est quelque chose d'incertain, de mal contrôlé, conduisant à des situations hasardeuses. Naturellement, la réciproque est tout aussi vraie, quand l'intuitif projette ses faiblesses sur un sensoriel, et le voit ainsi borné, sans hauteur de vue, englué dans une matière récalcitrante.

Un autre facteur vient ici accroître la difficulté de relations avec une autre personne. La fonction inférieure correspond à *l'animus*, c'est-à-dire à la composante masculine chez la femme, ou à *l'anima*, c'est-à-dire à la composante féminine chez l'homme. *L'animus* et *l'anima* « organisent tout ce qui met en cause l'identité sexuelle du sujet... [Ils] ne sont donc pas seulement des images virtuelles ou projetées de l'autre sexe. Ils deviennent en fonction du vécu, des complexes autonomes qui exercent une pression considérable sur le sujet. Dans la mesure où ces complexes demeurent inconscients ils ont une action principalement négative » [20].

L'animus négatif se manifeste souvent par un excès de raisonnement, ou par l'affirmation péremptoire d'opinions tranchées ; *l'anima* négative par des sentiments désordonnés, des humeurs négatives de colère, de peur, d'abandon. Lorsque *l'animus* négatif d'une femme rencontre *l'anima* négative d'un homme, le mécanisme est en place pour que le désaccord s'installe rapidement ; c'est dans le couple le phénomène classique de la scène de ménage où les prota-

---

18. *Ibid.*, p. 128.
19. cf. *Types psychologiques*, p. 460.
20. *In* Elie Humbert, *op. cit.*, p. 64.

gonistes ont d'ailleurs souvent l'impression qu'ils sont possédés et disent sous l'emprise de leur *animus/a* des choses que leur conscient refuse. C'est naturellement dans le domaine de la fonction inférieure que se manifesteront le mieux l'*animus* et *l'anima* négatifs. Ainsi une femme ayant la sensation en fonction inférieure pourra reprocher à son mari de ne pas gagner assez d'argent et lui serinera tous les arguments au nom desquels il doit demander une augmentation ; en contrepartie l'homme ayant l'intuition en fonction inférieure sombrera dans le désespoir à la pensée de toutes les difficultés qui l'attendent, se lamentera par anticipation sur les coups du sort qui ne manqueront pas de lui arriver. L'attitude de l'un ne fera que renforcer celle de l'autre, sans qu'il soit utile de chercher à savoir qui a commencé ; de toute façon, chacun est convaincu que c'est l'autre. Le système est autosuffisant et peut continuer jusqu'à extinction des voix[21].

Comment retirer les projections ?

Par une lucidité bienveillante envers soi-même. Lucidité pour noter les comportements répétitifs ou les réactions disproportionnées par rapport à l'objet du désagrément ou du désaccord ; ce sont des signes clairs de l'apparition de la fonction inférieure. Bienveillance car il faut envers soi-même, comme au demeurant dans tout travail de développement personnel, une certaine quantité d'humour et de patience. Le but n'est pas de construire un *superman* ou une *wonderwoman*, mais de s'accepter pour pouvoir s'améliorer progressivement. Une bonne démarche en ce sens consiste à remercier mentalement, sinon réellement, les personnes qui vous énervent excessivement. Si elles ont sur vous un tel impact, c'est probablement qu'elles déclenchent votre fonction inférieure, ou que vous êtes en train de faire une projection ; elles vous apprennent ainsi quelque chose sur vous dont vous pouvez faire votre profit. Donc elles vous aident à être lucides et méritent, à ce titre, votre reconnaissance.

Un bon « truc » pour faire la chasse aux projections. Utilisez la forme pronominale pour décrire vos réactions par rapport à une personne ou une situation qui vous sont désagréables. Par exemple : ne dites pas « Untel m'agace » mais « je m'agace avec Untel ». Vous pouvez ainsi vous réapproprier vos pensées, vos sentiments et en prendre la responsabilité sans l'attribuer à d'autres. Le principe est simple ; bon courage pour l'application, elle révèle parfois bien des surprises !

L'inflation

Après les premières victoires, une deuxième difficulté apparaît. Satisfait d'avoir retiré certaines projections, d'avoir gagné en conscience et en lucidité, le moi risque d'être victime de ce que Jung appelle joliment l' »inflation ». Nous dirions que le succès monte à la tête. La prise de conscience entraîne un afflux d'énergie ; le problème semble alors résolu. Et le « moi « (centre conscient) pense qu'il a atteint son but.

21. Paul Watzlawick, encore lui, a merveilleusement décrit ce phénomène de cercle vicieux cumulatif dans plusieurs de ses ouvrages, notamment *Une logique de la communication* et *Changements*.

En réalité, il y a plutôt dissolution du conscient. La prise de conscience n'est souvent qu'une assimilation d'une connaissance nouvelle à des matériaux préexistants. S'il en est ainsi, le moi n'est pas fondamentalement remis en cause et il n'y a pas de véritable modification. Pour qu'il y ait une véritable intégration, allant au-delà de la simple prise de conscience, il faut que puisse s'instaurer une relation vraiment différenciée, qui provoque au départ une lésion du moi.

D'ailleurs, l'état d'exaltation si gratifiant que provoque la prise de conscience ne dure pas. Après l'inflation positive vient l'inflation négative et le moi se trouve victime de lui-même, dans l'incapacité de rencontrer véritablement le soi (= le centre inconscient) qui se manifeste par ces hauts et bas successifs. Si la situation devient alors trop intolérable, le processus de mise en question est relancé. Et une nouvelle étape pourra être franchie.

Le développement du type

La deuxième voie du processus d'individuation consiste à développer son type, à devenir de plus en plus ou de mieux en mieux ce que l'on est potentiellement au départ. Là encore, il ne s'agit pas de prétendre à un idéal utopique, où l'on exercerait de façon parfaite et égale les quatre fonctions. Quelques très rares sages ou mystiques y parviennent, peut-être. Plutôt que de fixer la barre à des hauteurs inaccessibles, le bon développement du type consistera à exceller dans les fonctions préférées, et à être capable d'utiliser « passablement » quand il le faut les fonctions moins préférées.

Tirées de l'expérience de ceux qui ont avancé sur ce chemin, et qui ont observé et aidé le parcours d'autres, voici quelques règles pratiques pour y arriver.

1) *Le chemin de développement n'est pas un chemin rectiligne.* « Dieu écrit droit avec des lignes courbes » ; que dire alors de l'homme. C'est qu'il est très difficile de développer directement la fonction inférieure, en suivant un raisonnement du type « ma dominante est la pensée, je dois donc travailler sur le sentiment ». Faire le contraire de ce qu'on est n'est pas en fait un moyen de progresser : « Chassez le naturel, il revient au galop. » Pourquoi ?

Parce qu'entre dominante et inférieure se produit un jeu de bascule analogue à la balançoire à bascule de notre enfance. Dominante et inférieure sont les deux pôles opposés de la même dimension. On ne peut être les deux en même temps, le système se bloque. Et il n'y a pas de balancement possible quand les deux partenaires sont de poids trop inégal. D'un côté, en effet, se trouvent la pratique, l'habileté, l'efficacité, la maîtrise, la conscience ; de l'autre la maladresse, l'erreur, la lenteur, la susceptibilité. Passer sans transition de la dominante à l'inférieure, c'est demander à un droitier de se servir de sa main gauche (ou le contraire s'il s'agit d'un gaucher) en lui bandant les yeux pour faire bonne mesure ! En pratique la dominante va « tricher » pour faire croire au changement. Selon le processus décrit ci-dessus, elle va « voler au secours » de l'inférieure. Il y aura à la rigueur un déplacement de contenu, pas une modification de processus.

Exemple : Jacques, chercheur en sciences sociales, INFJ, dont la fonction dominante est donc l'intuition, décide de développer sa fonction inférieure, la sensation. Pour cela il se met à la poterie. Enthousiasmé à la troisième séance, il se fait l'apôtre des travaux manuels à l'école pour développer la sensation chez les jeune, et cesse la poterie pour lui-même. Ce faisant, il ne travaille plus sa propre fonction inférieure ; l'intuition a repris le contrôle en procédant à la généralisation d'une expérience particulière – dont l'intérêt pour lui aurait justement été de rester particulière et répétitive.

Il convient donc d'aborder la fonction inférieure par la bande, par étapes progressives, en respectant le principe d'émergence. C'est là que les autres fonctions entrent en jeu.

– L'auxiliaire tout d'abord. Etant la complémentaire de la dominante sur la dimension perception/jugement, elle aura toute facilité pour cohabiter avec elle. La vie quotidienne, l'adaptation aux exigences concrètes le demandent même.

Restons en compagnie de Jacques. Sa fonction auxiliaire est le sentiment, fonction de jugement, qui vient équilibrer sa fonction dominante, l'intuition, fonction de perception. Rappelons au passage que dans ce cas l'intuition est introvertie et le sentiment est extraverti. Jacques est chercheur, non par curiosité intellectuelle (ce qui serait le cas d'un NT) mais par l'intérêt qu'il porte aux relations humaines. Ce qu'il poursuit à travers sa recherche, ce sont les moyens de réaliser les valeurs d'harmonie, de communication, d'accomplissement de soi auxquelles il est très attaché. Ces valeurs vont lui servir de repères pour décider de l'objet précis de ses recherches et de leur utilisation.

– La tertiaire ensuite. Même si auxiliaire et tertiaire se situent sur la même dimension, la distance de l'une à l'autre, leur antinomie pourrait-on dire, sont moins grandes qu'entre la dominante et l'inférieure. Le passage est donc plus facile de l'une à l'autre. Au demeurant si auxiliaire et tertiaire entrent en conflit, la dominante peut intervenir comme arbitre, puisqu'elle se situe sur un autre axe, alors qu'il serait beaucoup plus difficile à l'auxiliaire d'arbitrer un conflit entre dominante et inférieure.

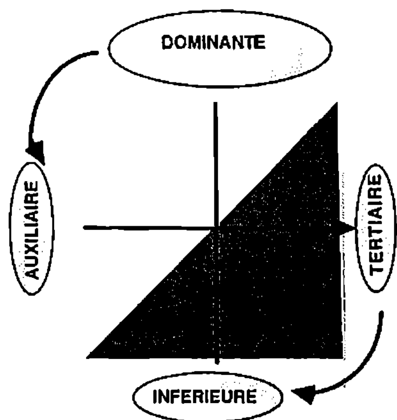
Pour Jacques, cela signifie qu'il va devoir développer sa pensée logique. Pour que ses recherches soient utiles il devra exercer le filtre de la critique ; tester ses hypothèses ; trier dans ses résultats ceux qui permettent de dégager des principes généraux, applicables universellement.

Si d'aventure, à un carrefour de son travail, ses convictions personnelles et sa rigueur scientifique entrent en conflit sans que l'un ne l'emporte clairement sur l'autre, il s'en remettra à son intuition qui lui indiquera le chemin présentant pour lui le plus de potentialités.

– Et l'inférieure enfin, bien plus proche de la tertiaire que de la dominante. Il s'agit de nouveau de deux fonctions complémentaires, qui s'appellent donc l'une l'autre.

C'est ainsi que la logique va pousser Jacques à utiliser sa sensation. Lui qui spontanément n'aime pas beaucoup collecter les données, bâtir des tableaux de chiffres, sera amené à le faire pour étayer ses raisonnements, qui eux-mêmes auront été développés pour faciliter les relations interpersonnelles, domaine dans lequel il aime laisser libre cours à sa capacité d'invention.

Le chemin est tortueux, certes ; c'est pourquoi certains disciples de Jung l'ont appelé le chemin du serpent. Mais il est réaliste. Sur la croix des fonctions que nous avons déjà utilisée, nous pouvons le tracer ainsi :



2) *La société nous amène à porter un masque*, ce que Jung nomme la *persona*. Nous savons qu'un certain nombre de choses ne se font pas. Ce que suggère notamment la fonction inférieure est en général socialement répréhensible, parce que ses manifestations sont brusques, éruptives, non policées ; l'inconscient réclame ce dont il a besoin comme un enfant sauvage. Nous avons appris à réprimer ces manifestations, et c'est un bien. La vie sociale serait impossible si chacun suivait les impulsions de son inconscient. Mais ce faisant nous éteignons progressivement la voix de notre inconscient, nous réprimons notre fonction inférieure. Jetant l'eau du bain, nous risquons d'envoyer le bébé aux égouts.

Il faut donc laisser à l'inconscient la possibilité de s'exprimer de façon brute pour entrer en contact avec ce qu'il demande ; il faut jeter les masques et se regarder dans le miroir ; il faut ouvrir les portes des placards. Pour qu'un tel travail soit une occasion de développement et non un déballage sauvage, il nécessite des lieux et des moments appropriés. Poser un cadre à l'intérieur duquel cette recherche d'expression de l'inconscient est permise, donne confiance et liberté – car on sait du même coup qu'il n'y a pas de danger d'extension au-delà. La peur de l'inconscient, qui nous fait enfouir ses exigences au plus profond de nous, c'est celle de la boîte de Pandore dont s'échappent tous les maux de l'univers dès lors qu'elle est à peine entrouverte. Plutôt que de risquer un débordement, et l'inconscient est puissant et plein d'énergie, fermons le couvercle et vissons-le très fort. Telle est souvent notre attitude. En revanche laisser l'inconscient s'exprimer dans un cadre déterminé, avec l'assistance « technique » nécessaire, c'est mettre un sifflet à la cocotte-minute. La cuisson peut avoir lieu sans risque d'explosion.

3) *Développer une fonction*, auxiliaire, tertiaire, et surtout inférieure, nécessite un réel effort, une concentration. L'assimilation d'une fonction n'est pas le résultat de quelques exercices ; il s'agit d'un apprentissage, sérieux et de longue duree. Nul ne prétendrait apprendre en quelques jours à jouer, ne serait-ce qu'approximativement, d'un instrument de musique ; ni à descendre à ski une piste noire après la troisième leçon. Il en est de même, voire davantage, de l'apprentissage d'une fonction.

4) *Les exercices à pratiquer pour développer une fonction* sont à inventer par chacun. Pour vous y aider, quelques conseils :

– concentrez-vous sur une seule fonction à la fois, ne dispersez pas vos forces ;

– suivez l'ordre du chemin du serpent : allez à la fonction la plus proche sans sauter d'étapes ;

– établissez votre propre liste de ce que sait bien faire la fonction que vous voulez développer en vous. Pour cela, utilisez par exemple les descriptifs donnés au chapitre 2 ; ou les portraits du chapitre 4 ; ou le manuel du MBTI ; ou tout autre document que vous pourrez trouver dans la littérature existante ; ou surtout vos propres observations sur d'autres personnes ;

– retenez dans cette liste ce qui va vous être utile à vous, parce que ce sont vos points les plus faibles, ou parce que c'est ce que vous avez le plus besoin d'utiliser dans votre métier ou votre vie personnelle ;

– prenez des situations motivantes, qui vous donneront une satisfaction rapide et où vous avez du temps devant vous. Ne commencez pas par les situations les plus difficiles où les enjeux sont trop élevés ;

– pendant ces périodes de travail, faites confiance à votre inconscient ; il peut vous donner des indications précieuses. Les rêves, notamment, vous seront utiles ;

– quand vous avez choisi vos terrains d'exercice, persévérez jusqu'à ce que vous ayez un résultat tangible.

Voici quelques illustrations. Attention, ceci n'est pas une liste de choses à faire :

– pour développer la pensée : jouez « l'avocat du diable » dans une discussion, relevez tous les défauts d'un objet usuel[22], écrivez un texte sous forme de propositions logiques, faites la liste des avantages et des inconvénients de plusieurs solutions possibles à un même problème ;

– pour développer le sentiment : écoutez la musique que vous aimez sans rien faire d'autre et en étant proche de vos sentiments, jouez avec des enfants et imitez leurs réactions, pleurez si l'envie vous en vient, faites la liste de vos goûts et dégoûts ;

– pour développer la sensation : faites le rapprochement de vos relevés bancaires avec vos talons de chèque, travaillez de vos mains à fabriquer quelque chose d'utile, peignez des natures mortes, préparez un itinéraire de voyages en réunissant toute la documentation pour chaque lieu intéressant ;

– pour développer l'intuition : passez un quart d'heure par jour à rêver, prenez deux objets différents et imaginez tout ce qu'on pourrait faire en les combinant, devinez qui vous appelle au téléphone.

---

22. Il s'agit d'ailleurs là d'une méthode de créativité connue sous le nom de défectuologie.

À vous d'établir votre propre liste. Vous verrez d'ailleurs que chercher les exercices est déjà en soi un travail qui vous fera progresser et les exercices que vous vous serez proposés à vous-même seront bien plus efficaces que ceux que vous aurez trouvés sur une liste toute faite.

5) *Enfin, le développement du type* demande de se soumettre à la fonction inférieure. Cette notion peut vous paraître étrange ; ne s'agit-il pas plutôt d'améliorer, de contrôler, de maîtriser ? Certes oui, pour une part. Mais pour une autre part, la fonction inférieure aura autant raison de vous que vous aurez raison d'elle. Travailler sur la fonction inférieure pour la faire monter au niveau de conscience est comme pêcher un très gros poisson ; il ne tiendra jamais tout entier sur le bateau et la ligne de flottaison de celui-ci s'enfoncera fortement. Vouloir maîtriser totalement la fonction inférieure revient à vouloir maîtriser totalement l'inconscient : impossible. Vivre dans ce but est même néfaste, car c'est une illusion. Et à vouloir tirer hors de l'eau un poisson plus gros et plus fort que vous, le résultat le plus sûr est que c'est vous qui irez à l'eau.

Alors si l'on ne peut pas tirer la conscience au niveau supérieur, et si l'on ne veut pas plonger tout entier dans l'inconscient, il reste à trouver un moyen terme. Il implique que les fonctions développées « composent » avec la fonction inférieure, acceptent de se mettre à un niveau intermédiaire, qui n'est pas aussi remarquable que celui auquel elles pourraient prétendre, mais qui est plus élevé que celui de la fonction inférieure. Il ne s'agit nullement de masochisme ou d'un quelconque abandon sur le chemin du développement ; il s'agit d'intégrer ses limites, de renoncer au mythe de la toute-puissance.

C'est après ce sacrifice que le type trouvera son plein épanouissement. Non pas encore une fois dans une perfection théorique, qui ne serait qu'une « inflation » du moi ; mais dans un état d'équilibre, dans la zone intermédiaire entre le moi et l'inconscient, où chaque fonction avec ses capacités et dans l'état de développement où elle se trouve, pourra être utilisée au mieux des besoins et des circonstances. Il n'y a plus alors quatre fonctions agissant plus ou moins automatiquement, mais un centre intérieur, une quintessence, qui utilise consciemment les ressources à sa disposition.

Les 16 types

Nous avons vu à la fin du premier exposé que la combinaison des préférences aboutissait à 16 caractères types, désignés par les quatre lettres représentant le pôle préféré de chacune des dimensions. Ces 16 types ne prétendent pas réduire la nature humaine à une étiquette ; chacun de nous est unique. Leur intérêt est de servir de point de repère, de pôle de référence, pour trouver quelques grands axes communs dans le maquis des différences.

Nous les rappelons dans la table ci-dessous, avec pour chacue type une qualité caractéristique.

ISTJ *Administrateur*	ISFJ *Protecteur*	INFJ *Visionnaire*	INTJ *Perfectionniste*
ISTP *Praticien*	ISFP *Conciliateur*	INFP *Zélateur*	INTP *Concepteur*
ESTP *Pragmatique*	ESFP *Boute-en-train*	ENFP *Communicateur*	ENTP *Innovateur*
ESTJ *Organisateur*	ESFJ *Nourricier*	ENFJ *Animateur*	ENTJ *Meneur*

Pour chacun des 16 types, nous avons dressé un portrait qui en donne les caractéristiques essentielles : atouts, faiblesses potentielles, dynamique.

Quelques remarques préliminaires :

- Une personne n'appartient qu'à un type mais à l'intérieur d'un même type, il existe évidemment des différences d'un individu à l'autre. Le MBTI explique certes beaucoup de choses, mais n'a aucunement l'ambition de rendre compte de l'ensemble des différences entre les personnes.

- La description de chaque type correspond à ce qu'ont tendance à faire habituellement les personnes de ce type lorsque leurs préférences sont bien marquées sur les quatre dimensions. C'est dire qu'il s'agit là de portraits standards dans lesquels chacun se reconnaîtra plus ou moins, selon notamment que ses préférences seront plus ou moins fortes. Le but d'ailleurs n'est pas de pratiquer un art divinatoire mais de donner des éléments de référence, qui permettent de mieux se situer.

- Les 4 lettres de chacun de ces 16 types indiquent nos préférences, et par conséquent ce dont nous sommes plus particulièrement conscients. Cela ne veut pas dire, bien au contraire, que l'ensemble de notre personnalité se limite à cet aspect. Toutes les attitudes et les fonctions sont à notre disposition, y compris celles dont nous sommes moins conscients et qui n'en influencent pas moins notre comportement. C'est pourquoi. pour chacun des portraits, nous vous indiquerons non seulement les lettres qui le caractérisent, mais nous ferons figurer la croix des fonctions ainsi que leur ordre (dominante, auxiliaire, tertiaire, inférieure) et leur nature (extravertie ou introvertie). Ceci permet en outre de dépasser le stade purement descriptif pour tracer des axes de développement.

- Nous suivrons pour chaque portrait l'ordre type suivant :

– Dans le titre figurent la croix des fonctions, les 4 lettres du type, et une qualité caractéristique, à utiliser comme aide-mémoire et non comme résumé de ce qu'est le type.

– Les principaux atouts, tels qu'ils découlent normalement du bon usage de la dominante, assistée de l'auxiliaire :
  - dans la personnalité en général,
  - dans la vie professionnelle.

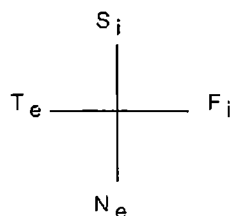
– Les faiblesses potentielles :
  - celles qui sont dues à l'excès du type, c'est-à-dire à l'utilisation exclusive des fonctions et attitudes préférées, sans laisser de place à leurs opposées,
  - celles qui sont dues aux manifestations des fonctions inconscientes et notamment de la fonction inférieure.

– Le chemin de développement :
  - les « supports » à développer, en particulier le rôle de la tertiaire,
  - le travail qui peut être fait sur la fonction inférieure.

Tels quels, ces portraits sont, répétons-le, une aide à la découverte de soi et non un descriptif de ce qui devrait être.

Les portraits sont classés dans l'ordre des lignes de la table des types, de gauche à droite, en commençant par la ligne du haut.

1. ISTJ, ou l'Administrateur



Principaux atouts

Personnalité

Les ISTJ sont des observateurs extrêmement attentifs : ils notent tout ce qui se passe dans les choses, les événements ou les personnes autour d'eux. Ils s'imprègnent intérieurement des plus petits détails, sans réagir extérieurement, ce qui peut leur donner une apparence de lenteur. En réalité leur champ de perception est très étendu et original, car ils sont sensibles aux plus petites variations ; mais ils n'en font pas part spontanément.

Les ISTJ sont calmes, résolus, méthodiques, réservés, stables, organisés. Ils aiment le solide, l'efficace et préfèrent de loin le fonctionnel à l'esthétique. Ils sont minutieux et appliqués et procèdent dans toute action de façon systématique. Un travail entrepris est toujours terminé, et terminé dans les délais.

Les ISTJ se caractérisent par un sens aigu des responsabilités. Ils ne reprennent jamais la parole donnée. Ils sont par excellence des personnes dignes de confiance qui font ce qu'elles disent et disent ce qu'elles font. Ce sont des hommes et des femmes de devoir dans tout domaine, personnel, familial, professionnel, social et même dans les loisirs où ils aiment se rendre utiles. Ce souci du devoir peut les amener à se comporter d'une manière qui ne leur serait pas naturelle mais qu'ils adoptent volontiers si cela relève de leurs obligations ; c'est ainsi qu'un ISTJ pourra se comporter de façon extravertie dans les fêtes familiales ou les événements sociaux qu'il considère comme indispensables.

Les ISTJ sont des gardiens de l'ordre ; ils affectionnent les rites et les traditions. Ils aiment bien que les événements prennent place au lieu et au moment prévus et détestent les retards. Ils sont prêts à aider les autres, poussés par leur sens du devoir, mais le font d'autant plus volontiers qu'ils en voient l'utilité. Ils n'aiment pas agir sans un motif clair et rationnel.

Socialement, le caractère ISTJ est considéré comme typiquement masculin. Il pourra être d'autant plus difficile à assumer pour une femme qu'une des valeurs clés de ce type est la conformité aux normes sociales ; la femme ISTJ pourra être ainsi amenée, en raison même de son type, à essayer d'être autre chose pour se conformer au stéréotype social.

Pour apprendre, les ISTJ aiment bien un cadre structuré, avec des consignes précises et détaillées. La démarche doit être analytique et méthodique ; ils jugeront de la qualité de l'enseignement par la rigueur et le souci du détail des manuels.

Vie professionnelle

Les qualités des ISTJ se retrouvent dans leur environnement professionnel : ce sont le plus souvent de gros travailleurs, organisés et méthodiques, qui aiment suivre un plan d'action et respecter scrupuleusement les horaires et les délais. Pour les ISTJ le travail vient avant le loisir.

Les ISTJ respectent les regles, les procédures et la hiérarchie et il leur est difficile de concevoir que d'autres ne fassent pas de même. Ils aiment les structures organisées, où il y a une place pour chaque chose (ou personne) et où chaque chose est à sa place

Ce sont des chefs compétents, rigoureux, logiques, qui savent organiser le travail de leurs collaborateurs, encore qu'il leur soit parfois difficile de déléguer car ils aiment contrôler en détail. Ils mettent volontiers en place des systèmes justes de récompense et de punition, leur tendance étant d'ailleurs de trouver un bon résultat normal et de s'exprimer surtout pour critiquer ce qui ne va pas.

On trouve les ISTJ en grand nombre dans les professions de comptables, juristes, auditeurs, banquiers, militaires. Il s'agit là d'exemples donnés à titre indicatif, pour illustrer le type d'activité où les ISTJ se sentent particulièrement à l'aise. Mais il leur est bien évidemment possible de remplir tout autre type d'activité qui les intéresse

Faiblesses éventuelles

Les excès du type

La faculté d'observation des ISTJ peut les amener à ne plus porter attention qu'aux détails concrets et quantifiables. Ils courent alors le danger de rester coincés dans le présent et de ne plus percevoir l'ensemble ni les conséquences à long terme. Ils peuvent aussi décourager l'innovation autour d'eux, au motif qu'elle ne s'appuie pas assez sur des éléments connus.

De même, leur sens de l'organisation peut les conduire à devenir rigides et bureaucratiques. Leur esprit de système peut devenir obsessionnel et les amener à être intransigeants voire fermés.

La fonction inférieure (intuition extravertie)

Les ISTJ ont l'intuition extravertie en fonction inférieure ; concrètement, cela signifie que leurs intuitions seront souvent déclenchées par des objets extérieurs, ou des situations qui leur ouvriront des perspectives inattendues.

Ils auront cependant souvent du mal à expliquer ou transcrire ces intuitions, car par définition celles-ci viennent de façon globale et synthétique alors que les ISTJ préfèrent s'exprimer de façon analytique et détaillée. Leur fonction dominante peut alors venir s'opposer à ce que leur dit leur intuition.

Au demeurant celle-ci peut fonctionner chez eux comme la « folle du logis » de façon parfois capricieuse et incontrôlée, dans un sens généralement négatif, en montrant tout ce qui peut aller mal.

Le chemin de développement

***La fonction tertiaire** (sentiment introverti)*

Les ISTJ pourront commencer par s'intéresser aux sentiments, aux critères d'actions, aux valeurs personnelles des autres personnes. Leur logique et leur sens du devoir peuvent les aider en ce sens, en leur montrant que comprendre les motivations des autres est aussi bien un moyen de plus grande efficacite qu'une règle de comportement humain. Ils chercheront ainsi à assimiler des points de vue différents des leurs, ce qui leur permettra d'assouplir leur comportement.

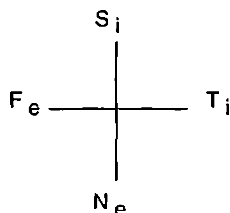
Ils pourront ensuite chercher en eux-mêmes leurs propres sentiments et valeurs personnelles, indépendamment des règles et des normes sociales auxquelles ils souscrivent.

***La fonction inférieure** (intuition extravertie)*

Ce faisant, ils seront amenés à explorer des possibilités et à fonctionner plus librement et donc à donner à leur intuition le moyen de s'exprimer. Ils pourront pour cela utiliser tous les moyens créatifs, physiques ou intellectuels, qui leur conviendront.

Ils auront alors intérêt à contrôler le moins possible leur intuition et à la laisser s'épanouir comme elle l'entend, même si ce qu'elle évoquera pourra paraître incongru, irréaliste ou inutile. Car ce faisant, ils se mettront petit à petit à l'écoute de leur inconscient.

2. ISFJ, ou le Protecteur



Principaux atouts

Personnalité

Les ISFJ sont des observateurs extrêmement attentifs : ils notent tout ce qui se passe dans les choses, les événements ou les personnes autour d'eux. Ils s'imprègnent intérieurement des plus petits détails, sans réagir extérieurement, ce qui peut leur donner une apparence de lenteur. En réalité leur champ de perception est très étendu et original, car ils sont sensibles aux plus petites variations ; mais ils n'en font pas part spontanément.

Les ISFJ donnent un sens à leur vie par les services qu'ils rendent concrètement aux autres. Ils sont connus pour leur dévouement, ce qui peut les conduire parfois à se faire exploiter. S'ils s'en plaignent par moments, ils ne cherchent en général pas à changer cet état de choses, car ils ne sauraient s'en passer.

Les ISFJ aiment l'harmonie et évitent les conflits. Ils souhaitent être acceptés dans les groupes où ils se trouvent et y mettre leurs valeurs en pratique sans pour autant froisser quiconque. Ils sont gentils et attentionnés ; ils expriment leur affection ou leur sympathie par des actes plus que par des paroles. Les ISFJ se posent souvent en « sauveurs » par rapport aux personnes en difficulté, sur le plan matériel ou moral. Ils peuvent même, ce faisant, créer une dépendance dont ils risquent de devenir les victimes. Ils sont volontiers défenseurs des opprimés.

Les ISFJ font passer le devoir bien avant le loisir, qu'ils remplacent souvent par d'autres obligations. Ils sont persévérants et méthodiques. Leurs engagements, notamment envers les personnes et en particulier leurs enfants, sont solides, fiables et de longue durée. Les ISFJ respectent les institutions et les règles ; par tendance, ils conservent l'acquis et ont horreur du gaspillage.

Les valeurs de l'ISFJ ont, dans la société occidentale, une connotation féminine ; les hommes de ce type peuvent ainsi avoir des difficultés d'adaptation ou bien se créer par réaction un côté exagérément viril. Il peut aussi arriver qu'une femme ISFJ qui s'écarte du stéréotype, par exemple, en développant ses autres potentialités, rencontre la réprobation de son entourage.

Les ISFJ aiment bien que l'enseignement qu'ils reçoivent soit organisé et pratique. Ils se sentent à l'aise quand les instructions sont précises et la tâche clairement définie, beaucoup moins quand il s'agit de débattre d'idées. Une grande partie de leur motivation à apprendre réside dans leur volonté de faire plaisir aux professeurs.

Vie professionnelle

Les ISFJ aiment le travail. Ils s'y montrent méthodiques, minutieux, organisés. Ils gardent longtemps la même situation, estimant que « un tiens vaut mieux que deux tu l'auras ». Ils ont par rapport à leur emploi un lien plus personnel qu'institutionnel et sont plus attachés à la personne dont ils dépendent qu'à l'organisation en tant que telle.

Ils aiment l'ordre et préfèrent travailler dans un environnement stable, tranquille et intime. Ils ne commencent une tâche nouvelle que lorsque tout le reste est terminé. Ils sont à l'aise dans les activités routinières.

Les ISFJ ne se présentent pas spontanément comme meneurs mais le font quand on le leur demande. Ils attendent alors des autres qu'ils aient le même respect de la hiérarchie qu'eux-mêmes et font preuve d'une grande sensibilité aux besoins des gens.

Comme pour leur vie en général, les ISFJ aiment que leur travail soit une forme de service concret rendu aux autres. C'est pourquoi on les trouve souvent dans la relation d'aide, donc dans les métiers de la santé, médecin généraliste ou

infirmier, du travail social, de l'enseignement. Il s'agit là d'exemples donnés à titre indicatif, pour illustrer le type d'activité où les ISFJ se sentent particulièrement à l'aise. Mais il leur est bien évidemment possible de remplir tout autre type d'activité qui les intéresse.

Faiblesses éventuelles

Les excès du type

Les ISFJ ont un tel sens du détail concret immédiatement perceptible qu'ils peuvent en négliger l'ensemble d'une situation et les conséquences à long terme.

Leur capacité d'organisation et leur conviction par rapport à leurs valeurs peuvent se combiner pour les rendre inflexibles et rigides dans leurs comportements.

Leur désir d'être acceptés et leur volonté d'aider peuvent les rendre dépendants des autres. Ils risquent alors d'en être irrités et de projeter leur colère sur ceux qu'ils ont justement voulu aider.

***La fonction inférieure** (intuition extravertie)*

Les ISFJ ont l'intuition extravertie en fonction inférieure. Cela signifie que leur intuition sera généralement déclenchée par des objets extérieurs ou portera sur des objets extérieurs, plus que sur des pensées intérieures. Les ISFJ auront souvent du mal à transcrire leurs intuitions puisque celles-ci s'expriment de façon globale et synthétique alors que leur mode de fonctionnement habituel est discursif et analytique.

L'intuition fonctionnera le plus souvent chez les ISFJ de façon capricieuse, avec des résultats incertains, une fois juste, une fois fausse. Elle pourra prendre une connotation négative. Les ISFJ ont ainsi tendance à se faire beaucoup de soucis pour les événements futurs qu'ils ne maîtrisent pas.

Le chemin de développement

***La fonction tertiaire** (pensée introvertie)*

Le développement de leur raison introvertie sera d'un grand secours pour les ISFJ. Elle leur permettra, en effet, de faire notamment le tri dans leurs priorités et par conséquent de se faire moins absorber par les demandes de ceux qui les entourent.

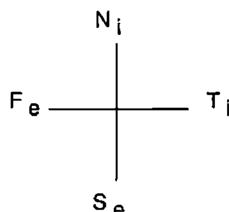
Elle leur permettra également d'envisager les conséquences logiques de leurs actions et d'élaborer des scénarios. Elle pourra servir par là d'introduction à la fonction inférieure.

La fonction inférieure (intuition extravertie)

Les ISFJ utiliseront alors leur fonction inférieure pour imaginer des possibilités et explorer les différentes éventualités du futur. Ils pourront d'ailleurs les noter par écrit et comparer ensuite leurs prévisions avec la réalité.

Il pourra également leur être utile de se livrer à des activités créatives, dessin, sculpture, modelage, où ils laisseront libre cours à leur intuition, en évitant que la fonction dominante ne vienne corriger leurs inventions pour les rendre plus réalistes. Ce faisant ils se mettront progressivement à l'écoute de leur inconscient.

3. INFJ, ou le Visionnaire



Principaux atouts

Personnalité

Les INFJ sont en général très créatifs, en particulier dans les domaines concernant le développement des personnes. Cette créativité n'apparaît pas toujours au premier contact, les INFJ préférant passer par une phase de travail solitaire avant d'exprimer publiquement leurs idées. C'est ainsi qu'ils pourront sembler en retrait dans un groupe de créativité et revenir le lendemain avec une synthèse claire et originale de ce que le groupe aura émis.

Les INFJ expriment leurs émotions et convictions de façon souvent si ouverte qu'on peut les croire extravertis. Cela joue essentiellement dans les domaines où leurs valeurs sont fortes ; ils peuvent alors intervenir avec détermination, voire obstination, et se comporter en leaders charismatiques. En revanche dans les situations sociales où ils n'ont rien de particulier à dire, ils resteront souvent en retrait.

Les INFJ ont le souci de l'harmonie entre les personnes ; ils y consacreront d'autant plus d'efforts que les conflits sont pour eux une source de tensions et de fatigues qu'ils vivent mal. Un INFJ trouvera parfois plus facile de prendre sur lui et de se « sacrifier » plutôt que de voir les autres se battre.

Les INFJ veulent comprendre la finalité de leur vie, connaître le sens des choses. La quête du Graal leur est familière. Le but n'est pas la connaissance en soi mais la recherche du sens tant pour l'individu que pour l'univers, de façon à permettre la transformation de la personne.

Les INFJ sont organisés et méthodiques ; jointes à leur capacité intuitive, ces qualités en font des étudiants qui réussissent avec brio, surtout lorsqu'un fac-

teur humain est en jeu : connaissance de l'homme, application sociale, lien personnel établi avec le professeur.

Vie professionnelle

Les INFJ fonctionnent comme des catalyseurs, plus par influence et exemple que par autorité. Ils travaillent d'autant mieux que ce qu'on leur demande de faire correspond à leurs idéaux humanitaires.

Les INFJ sont particulièrement nombreux dans les professions où leurs qualités d'intuition et de compréhension des personnes sont utiles, par exemple les métiers du conseil, de la thérapie, les ministères religieux. Ils opéreront plus volontiers en face-à-face, dans des relations individuelles. Les situations de groupe ne leur conviendront bien que s'ils ont un rôle spécifique à y jouer, comme enseignant, prédicateur par exemple, et s'ils ont un message à délivrer. Ils pourront faire alors d'excellents orateurs.

Leur talent est cependant le plus souvent dans l'écriture. Les INFJ utilisent volontiers ce mode de communication, tant d'ailleurs dans leur vie privée que dans leur vie professionnelle, surtout pour les événements importants. Ils peuvent d'ailleurs être écrivains ou écrire autour de leur métier. Il s'agit là d'exemples donnés à titre indicatif, pour illustrer le type d'activité où les INFJ se sentent particulièrement à l'aise. Mais il leur est bien évidemment possible de remplir tout autre type d'activité qui les intéresse.

Faiblesses potentielles

Les excès du type

Les INFJ peuvent avoir tendance à privilégier la poursuite de l'idéal jusqu'à en oublier la réalité. Cette quête continue du sens peut les conduire à un état permanent d'insatisfaction et d'angoisse.

Leur compréhension intuitive des phénomènes humains en fait de parfaits « empathes », c'est-à-dire des personnes qui perçoivent spontanément les sentiments et les émotions des autres. Mais s'ils n'y prennent garde, cette capacité peut se retourner contre eux et ils peuvent être submergés par les émotions des autres.

Dans le même sens, leur souci de l'harmonie peut les amener à éprouver des difficultés pour prendre une décision pénible ou faire preuve d'autorité dans un fort contexte affectif, par exemple dans les relations parents/enfants. Il arrive aux INFJ d'être prisonniers des sentiments qu'ils perçoivent ou déclenchent.

Le chemin de développement

La fonction tertiaire (pensée introvertie)

La raison logique et impersonnelle sera le meilleur critère pour permettre à l'INFJ d'établir une barrière entre ses propres sentiments et les sentiments des

autres qui pourraient l'envahir. Elle lui permettra également de se convaincre de la nécessité de soumettre ses idées à l'épreuve de l'expérience, ce qu'il ne ferait pas naturellement L'exercice de la logique, le recours à la démonstration sont donc les étapes indispensables au bon développement de l'INFJ, avant qu'il ne passe au travail direct sur la fonction inférieure.

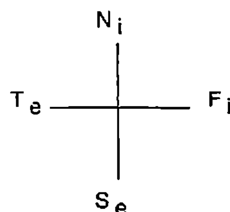
Notons ici que tout revers de médaille a son bon côté. Le revers, c'est par exemple pour un homme INFJ de ne pas correspondre aux stéréotypes sociaux et professionnels, d'être introverti donc « renfermé », d'être affectif, ce qui convient à une femme mais pas à un homme. Par contre le fait de ne pas correspondre aux stéréotypes lui apprendra plus vite que celui qui est dans la norme à développer ses autres potentialités, en particulier sa fonction tertiaire, la raison, qui est la fonction de jugement socialement attendue de lui.

La fonction inférieure (sensation extravertie)

L'INFJ pourra ensuite aborder sa fonction inférieure, la sensation. Une des meilleures démarches sera pour lui l'apprentissage régulier d'un savoir faire précis, impliquant des modalités concrètes de mise en œuvre. La tendance naturelle de l'INFJ sera de s'évader vers ce qu'il sait bien faire, c'est-à-dire généraliser très rapidement le principe de ce qu'il fait dès qu'il l'aura compris. Or c'est justement le contraire qu'il a besoin d'apprendre : la répétition, pour lui monotone, des mêmes techniques et des mêmes procédures jusqu'à les posséder parfaitement. Ce peut être une activité manuelle régulière, poterie, tissage bricolage ; l'apprentissage d'un instrument de musique ; l'exercice de la fonction de trésorier à titre bénévole dans une association ; bref, tout ce qui peut mettre en œuvre la sensation dans le monde extérieur.

Il pourra alors se mettre à l'écoute de sa sensation extravertie, qui lui permettra d'entrer en contact avec son inconscient.

4. INTJ, ou le Perfectionniste



Principaux atouts

Personnalité

Les INTJ sont de tous les types les plus indépendants ; ils sont essentiellement guidés par leurs convictions personnelles et cherchent à les réaliser sans se laisser détourner de leurs buts. Ils ont une grande confiance en eux-mêmes ; la

contradiction doit être solidement argumentée pour qu'elle ait sur eux la moindre influence.

Ce sont des innovateurs qui ne se laissent pas impressionner par les idées reçues ; s'ils acceptent les manières de faire classiques c'est uniquement quand elles ont prouvé leur efficacité et leur rentabilité. Autrement, les INTJ regardent tout avec un œil neuf.

Ils ont en eux un objectif d'amélioration permanente qu'ils appliquent à toutes les situations, personnelles, familiales, professionnelles. Ce qui va bien peut aller encore mieux. Et ce qui va mieux prouve qu'on est sur la bonne voie pour améliorer encore. Ils sont perfectionnistes non par obsession mais par goût de la qualité et souci de la rentabilité. Lorsqu'ils estiment avoir atteint le point où l'amélioration n'est plus possible, ils perdent intérêt à la tâche et cherchent un nouveau domaine, si possible plus grand ou plus complexe, où ils pourront exercer leurs talents de réorganisateurs.

Pour les INTJ la vision qu'ils ont en eux, le modèle qu'ils ont développé, est ce à quoi la réalité doit se conformer. La réalité est malléable, elle doit se construire ; les modèles sont là pour être appliques de façon systématique et se traduire dans les faits. Et plus les problèmes sont complexes, plus les INTJ éprouveront de plaisir à élaborer les théories et les modèles qui permettront de les résoudre.

Les INTJ procèdent de même lorsqu'ils doivent apprendre ; ils aiment bien développer leur propre approche des problèmes, en partant des principes universels et en les transformant en théories et modeles. Ils utiliseront pour cela tous les moyens à leur disposition, bibliothèques, conférences, cours, discussions. Leur principale exigence concerne la qualité de ceux qui sont censés les enseigner ; ils s'en détourneront rapidement s'ils ne trouvent pas en eux la compétence qu'ils en attendent.

Vie professionnelle

Les INTJ se distinguent au travail par leurs qualités de concepteurs, de visionnaires, le sens qu'ils ont de l'ensemble de l'organisation et de ses buts à long terme. Cela les prédispose à des postes de responsabilité élevée ; les INTJ se trouvent souvent au sommet de l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

Les INTJ ne reconnaissent que l'autorité de compétence titre, statut, rang hiérarchique n'ont pour eux aucune signification si leur titulaire ne démontre pas son utilité et son savoir. Faute de quoi, leur indépendance d'esprit les amènera à n'en tenir aucun compte.

Les INTJ sont de très gros travailleurs, pour qui l'activité professionnelle a une grande importance dans la mesure où elle est un lieu adéquat pour appliquer les modèles à la réalité. Ils exigent beaucoup d'eux-mêmes et des autres le travail bien fait étant à lui-même sa propre récompense.

Ils excellent dans tous les domaines faisant appel à la vision long terme, à l'application de modèles : mathématiques appliquées, technologie, ingénierie. Il s'agit là d'exemples donnés à titre indicatif, pour illustrer le type d'activité où les

INTJ se sentent particulièrement à l'aise. Mais il leur est bien évidemment possible de remplir tout autre type d activité qui les intéresse.

Faiblesses éventuelles

Les excès du type

La fonction rationnelle des INTJ est ce qui apparaît en premier ; elle peut s'exprimer de façon froide et impersonnelle. L'INTJ semblera alors distant, ce qu'il n'est pas nécessairement mais dont il prendra facilement l'aspect.

Les INTJ risquent d'être excessivement critiques, même dans leurs relations personnelles. Il leur arrive fréquemment d'émettre ce qu'ils pensent être des suggestions mais qui sont reçues par leurs interlocuteurs comme des attaques.

Ils ont également tendance à négliger le point de vue des autres, convaincus qu'ils sont de la force de leur pensée et de la validité de leur vision et de leur raisonnement.

La fonction inférieure (sensation extravertie)

La fonction inférieure des INTJ est la sensation en extraversion ; cela se traduira habituellement par des lacunes ou des erreurs dans les aspects matériels de l'existence. C'est ainsi que les INTJ pourront développer avec leur vigueur habituelle des intuitions non basées sur l'expérience et sur des faits, et s'y cramponneront avec obstination persuadés que leur modèle l'emportera sur la réalité.

Ou alors la fonction inférieure se manifestera de façon éruptive, et l'INTJ recueillera des faits et des chiffres avec obsession, sans nécessairement d'ailleurs les relier à la théorie qu'il entend développer.

Le chemin de développement

La fonction tertiaire (sentiment introverti)

Les INTJ auront d'abord intérêt à prendre davantage en considération les réactions des autres. Leur logique réaliste leur fera voir le double avantage qu'ils peuvent en retirer : d'une part, profiter d'idées nouvelles, d'autre part, impliquer les personnes dans le processus de conception pour qu'elles soient ensuite plus à l'aise au niveau de l'exécution.

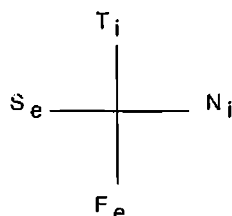
Cette écoute des autres leur permettra ensuite d'entrer mieux en contact avec leurs propres valeurs subjectives et leurs propres sentiments, de façon à donner un sens personnel a leur action, à la rendre moins théorique et plus individualisée.

La fonction inférieure (sensation extravertie)

L'INTJ pourra alors aborder sa fonction inférieure, la sensation extravertie. Une des meilleures démarches sera pour lui l'apprentissage régulier d'un savoir-faire précis, impliquant des modalités concrètes de mise en œuvre. La tendance naturelle de l'INTJ sera de s'évader vers ce qu'il sait bien faire, c'est-à-dire généraliser très rapidement le principe de ce qu'il fait dès qu'il l'aura compris. Or, c'est justement le contraire qu'il a besoin d'apprendre : la répétition, pour lui monotone, des mêmes techniques et des mêmes procédures jusqu'à les posséder parfaitement. Ce peut être une activité manuelle régulière, poterie, tissage, bricolage ; ou l'apprentissage d'un instrument de musique ; ou l'exercice de la fonction de trésorier à titre bénévole dans une association ; bref tout ce qui peut mettre en œuvre la sensation dans le monde extérieur.

Il pourra alors se mettre à l'écoute de sa sensation extravertie, qui lui permettra d'entrer en contact avec son inconscient.

5. ISTP, ou le Praticien



Principaux atouts

Personnalité

Les ISTP présentent un aspect calme et réservé et sont en même temps capables d'actions rapides et intenses. La pensée introvertie leur permet de considérer les événements avec détachement, d'analyser et d'observer ; leur sensation extravertie leur donne une grande capacité d'action concrète. Les ISTP peuvent se comporter de façon détachée pendant une longue période, particulièrement dans leurs relations avec les personnes, et être tout à coup prêts à risquer n'importe quoi.

Ils sont ainsi très imprévisibles en société où selon l'intérêt qu'ils éprouvent, ils peuvent se montrer distants, ou très sociables, avec des variations de taux d'activité très importantes. Au demeurant, les ISTP aiment bien leur côté imprévisible et ils se plaisent à surprendre les gens.

Les ISTP sont très observateurs ; dans les domaines qui les intéressent, ils peuvent accumuler et retenir une très grande quantité de faits. Au moment où ils décident de passer à l'action, ils ont à leur disposition une masse de données concrètes qui leur permet d'intervenir avec précision et efficacité. Il ne

s'agit pas là à proprement parler d'intuition, mais de la synthèse d'éléments longuement accumulés et analysés.

Les ISTP sont très doués de leurs mains ; en particulier ils ont un sens aigu de l'utilisation d'outils dont ils savent comment se servir sans même lire le mode d'emploi. Le domaine de la mécanique au sens large leur est naturel : trouver comment ça marche et réparer ce qui ne fonctionne plus est un don des ISTP. Ce sens pratique joint à leur capacité d'observation rendent leurs interventions particulièrement rapides et efficaces.

Les ISTP ne font pas de plans ; ils préfèrent se tenir prêts à tout et utiliser leur capacité de réaction. Dans leurs interventions, ils cherchent toujours les moyens les plus adaptés, car ils détestent gaspiller leur temps et leur énergie. Ils aiment les activités intenses et variées.

S'ils se comportent avec une certaine aisance en groupe, et si même ils apprécient les groupes pour mener à bien certaines activités qu'ils affectionnent, le sport par exemple, les ISTP sont d'abord des individualistes qui préfèrent travailler seuls ou avec un groupe restreint d'amis choisis.

Ils apprennent essentiellement par l'action et l'expérience, en découvrant par eux-mêmes. Les cours théoriques adressés à un grand public ne leur apportent rien. Et ils se refusent à faire ce dont ils ne voient pas l'utilité.

Vie professionnelle

Leurs qualités d'observation et leur sens du concret les rendent particulièrement à l'aise dans les métiers impliquant la maîtrise d'outils au sens large, ou lorsqu'il faut faire preuve de réactions rapides et adaptées face à une situation imprévue. Les ISTP sont les champions du dépannage, qu'il s'agisse de réparer un moteur ou d'éteindre un puits de pétrole en feu.

Ils manifestent la même indépendance au travail que dans leur vie sociale, et n aiment ni les règles ni les procédures, qu'ils ignoreront ou contourneront autant que possible. Ils n'aiment pas l'autorité qui pourrait s'exercer sur eux et ne cherchent pas à imposer la leur aux autres. Quand ils ont a diriger, ils le font par l'exemple, en mettant la main à la pâte et en se plaçant aux avant-postes. Le contrôle qu'ils exercent est minimum.

Les ISTP s'arrangent pour que leur travail leur apporte la diversité et le plaisir dont ils ont besoin pour s'y intéresser réellement. Le plus souvent , ils feront en sorte que leur hobby et leur travail soient une seule et même chose. Ils font alors preuve d'un dynamisme exceptionnel et d'une connaissance encyclopédique de leur domaine. Ils sont dans ces cas-là capables d'organisation et de méthode.

Les ISTP se trouvent tout naturellement dans les métiers techniques, dans la mécanique, et là où l'usage de chiffres et de données précises est indispensable, comme les statistiques, l'économie. Il s'agit là d'exemples donnés à titre indicatif, pour illustrer le type d'activité où les ISTP se sentent particulièrement à l'aise. Mais il leur est bien évidemment possible de remplir tout autre type d'activité qui les intéresse.

Faiblesses éventuelles

Les excès du type

À trop vouloir trouver des moyens rapides et économiques d'accomplir la tâche, surtout si elle ne les intéresse que moyennement, les ISTP peuvent bâcler leur besogne et se montrer en fait paresseux.

Leur sens du détail peut, s'ils n'y prennent garde, les amener à être submergés par des données concrètes qui s'accumulent en un flot continu, sans qu'ils parviennent à prendre une décision ni à passer à l'action

Et lorsqu'ils se décident à agir, l'excès de leur réactivité dans l'ici et maintenant, peut les priver d'une vue stratégique de l'ensemble de la situation.

La fonction inférieure (sentiment extraverti)

Les ISTP ont le sentiment extraverti en fonction inférieure. Cela peut se traduire de différentes manières :
– ils peuvent avoir du mal à exprimer leurs sentiments, ou à entrer en contact avec ceux des autres, ce qui leur donne une apparence froide et distante ;
– leurs jugements sont parfois peu nuancés et prennent une forme binaire ; le monde est noir et blanc, le gris n'existe pas ;
– quand leurs sentiments s'extériorisent, ce peut être sous une forme très violente et dévastatrice, comme la lave d'un volcan. Leur amour, par exemple, peut devenir possessif, voire « collant ».

Le chemin de développement

La fonction tertiaire (intuition introvertie)

Les ISTP ont intérêt à placer leurs actions immédiates et spontanées dans un cadre à long terme, et à envisager les conséquences de leurs interventions. Il leur sera nécessaire pour cela d'imaginer des possibilités et d'anticiper l'avenir. Ils mettront ainsi en œuvre leur intuition

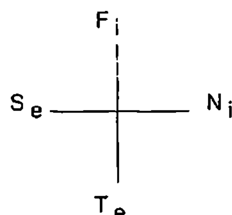
Toutes les formes de création gratuite, sans efficacité immédiate, seront un bon entraînement pour eux.

La fonction inférieure (sentiment extraverti)

Pour établir des priorités les ISTP devront apprendre à faire appel à leurs valeurs personnelles subjectives. Il leur sera pour cela d'abord nécessaire de les reconnaître et de les accepter en tant que telles. Le fait d'avoir multiplié les possibilités les incitera à nuancer leurs jugements et à intégrer les valeurs d'autres personnes.

Ceci leur permettra d'affiner leur mode relationnel et à avoir une meilleure connaissance de la manière dont leurs sentiments s'expriment à l'extérieur et dont ils peuvent être perçus. En travaillant ainsi sur l'expression de leurs valeurs, ils se mettront progressivement à l'écoute de leur inconscient.

6. ISFP, ou le Conciliateur



Principaux atouts

Personnalité

Les ISFP observent et agissent beaucoup ; ils s'expriment relativement peu. Leur idéal élevé et leur sens pratique se manifestent en effet plus dans des actions que dans des déclarations

Les ISFP sont très fortement tournés vers le bien-être des autres ; ils font inlassablement preuve de dévouement, de gentillesse et recherchent avant tout l'harmonie entre les personnes. Les conflits leur sont particulièrement pénibles et ils cherchent à arranger tout le monde.

Ils sont naturellement non compétitifs et laissent les autres libres de poursuivre leur chemin, quitte d'ailleurs à se sacrifier eux-mêmes. Les ISFP ne cherchent à contrôler ni les personnes, ni les événements et prennent la vie comme elle est. Ils n'aiment pas plus l'embrigadement à l'école qu'au travail, et recherchent pour eux-mêmes la liberté qu'ils accordent aux autres.

Les ISFP ont tendance à se sous-estimer et à passer inaperçus. De tous les types ils sont probablement les plus difficiles à connaître, car leur action pour efficace qu'elle soit est aussi discrète que possible et ils ne sont pas bons vendeurs d'eux-mêmes.

Leur mode d'expression peut passer par un support matériel, musique, peinture, danse. Ils peuvent alors faire preuve de grand talent et quelques-uns des peintres et musiciens célèbres sont issus de leurs rangs. Ils peuvent aussi s'exprimer à travers des activités manuelles et artisanales.

Les ISFP sont très sensibles à la qualité de l'environnement. Ils aiment profondément la nature et ont souvent un contact direct et aisé avec les animaux.

Les ISFP apprennent mieux par la pratique et les exercices manuels. Ils ont un intérêt particulier pour les matières qui présentent une utilité directe ou qui leur permettent de rendre service aux gens.

Vie professionnelle

Les ISFP ont la même attitude au travail ; ils cherchent à rendre service à ceux qui les entourent et à leur faciliter la tâche. Volontiers coopératifs, ils aiment un environnement professionnel paisible et courtois, où les gens se respectent mutuellement. Ils sont attentifs à ce que le contenu et le mode de leur activité soient conformes à leurs valeurs.

Ils ne recherchent pas les positions d'autorité, étant peu compétitifs ; lorsqu'ils ont à l'exercer ils le font par l'influence, par l'exemple ou en encourageant leurs collaborateurs plutôt qu'en les critiquant.

Les ISFP sont aussi discrets au travail que dans le reste de leur vie et leurs performances ne sont pas toujours reconnues à leur juste valeur.

Ils choisissent en général des activités pratiques et utiles, orientées vers le bien des autres ; on les trouve en grand nombre dans la relation les professions de santé ou sociales, médecin généraliste, infirmier, assistant social, psychologue. Ils s'orientent également vers l'artisanat ou, pour ceux qui en ont les capacités, les métiers d'art. Il s'agit là d'exemples donnés à titre indicatif, pour illustrer le type d'activité où les ISFP se sentent particulièrement à l'aise. Mais il leur est bien évidemment possible de remplir tout autre type d'activité qui les intéresse.

Faiblesses potentielles

Les excès du type

Les ISFP peuvent facilement être victimes de leur propre gentillesse ; ayant beaucoup de difficulté à dire non, ils se laissent submerger par les demandes qui leur sont adressées ou par ce qu'ils pensent être leur devoir. Ils peuvent en négliger leurs propres besoins, et se sentir ensuite exploités.

Les ISFP peuvent se noyer dans les actions concrètes immédiates et en oublier leur objectif ; ils peuvent également se perdre dans une masse de détails, sans faire preuve de suffisamment de discernement.

La fonction inférieure (pensée extravertie)

La fonction inférieure des ISFP est la raison logique, spécialement dans le monde extérieur. Cela peut se traduire par une volonté excessive d'unir toutes les données recueillies autour d'un seul principe explicatif. Ce sont alors les données qui doivent se plier à la théorie, l'ISFP voulant maintenir coûte que coûte son explication au lieu de la remettre en cause sous l'effet de nouvelles informations.

Les ISFP peuvent aussi utiliser leur fonction logique contre eux-mêmes et se déprécier fortement, plutôt que de l'utiliser à l'extérieur envers les personnes et les événements qu'ils ont à aborder.

Le chemin de développement

La fonction tertiaire (intuition introvertie)

Pour leur développement les ISFP ont intérêt à commencer par travailler leur intuition introvertie. Les exercices de visualisation créatrice pourront, à cet égard, leur être très utiles pour imaginer leur projet personnel, se projeter dans

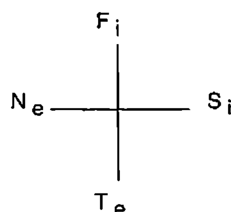
le futur, avoir d'eux-mêmes une vision globale et cohérente qui leur permette de donner un sens à leurs activités quotidiennes.

Ils pourront, ce faisant, revaloriser l'image qu'ils ont d'eux-mêmes et par conséquent, mieux se situer par rapport aux demandes émises par ceux qui les entourent.

La fonction inférieure (pensée extravertie)

Ils pourront alors commencer à utiliser leur fonction inférieure, la pensée extravertie ; le scepticisme et la critique seront pour les ISFP des exercices difficiles mais utiles. Il leur faudra veiller à garder la logique tournée vers l'extérieur, et non contre eux-mêmes ; le travail en groupe pourra les y aider. Ils pourront alors se mettre à l'écoute de leur fonction logique, et entrer ainsi en contact avec leur inconscient.

7. INFP, ou le Zélateur[1]



Principaux atouts

Personnalité

Les INFP sont avant toute autre chose des personnes d'idéal, chevalier(e)s de la Table ronde à la recherche du Graal. Cette recherche de l'idéal caractérise tous les « NF » et spécialement les INFP. Ceci n'apparaît d'ailleurs pas à la première observation car les INFP n'aiment pas faire étalage de leurs valeurs et de leurs sentiments. Leur fonction dominante, le sentiment, est introverti et ne se laisse donc pas connaître facilement.

Les valeurs auxquelles croient les INFP leur sont strictement personnelles. Elles sont le fruit de leur propre recherche et non de dogmes ou de règles imposées de l'extérieur qu'ils ont en horreur et qu'ils peuvent même prendre un malin plaisir à contredire.

Ces deux facteurs combinés font que, parfois, l'originalité de leur démarche est ignorée et leur contribution sous-estimée. D'ailleurs la reconnaissance sociale leur importe en général assez peu ; en revanche, ils aiment que leurs sentiments et leurs idéaux soient reconnus.

1. Zélateur : partisan zélé d'une personne ou d'une cause.

Les INFP ont l'esprit ouvert, imaginatif, flexible. Apprendre davantage, continuer à se transformer est pour eux une seconde nature. Cette curiosité jointe à leur exigence élevée d'idéal les rend souvent perfectionnistes. Un INFP soignera tous les détails d'un travail jusqu'à ce que chacun soit parfait et cohérent avec l'ensemble : sculpter la gargouille invisible avec autant de soin que le tympan va de soi.

La souplesse des INFP trouve sa limite quand leurs valeurs fondamentales sont violées ou risquent de l'être. Ils peuvent alors se montrer intransigeants, voire rigides, pour défendre leurs idéaux. Jeanne d'Arc était sans doute une INFP.

Les INFP apprennent bien quand ce qu'ils étudient a un sens pour eux, correspond à leur idéal, même si le domaine choisi n'est pas le plus adapté à leurs capacités.

Vie professionnelle

Dans leur travail les INFP recherchent la collaboration et évitent la compétition. Leurs efforts tendent à trouver des idéaux, des buts communs, auxquels tous pourront se rallier.

Ils conçoivent leur rôle comme celui d'un facilitateur qui met les personnes en relation et favorise la communication entre elles. À cette fin, l'INFP réservé n'hésitera pas à confronter une situation difficile et à tirer les choses au clair.

Les INFP sont attirés par les métiers relatifs à la langue, notamment la langue écrite, l'enseignement, le conseil, la thérapie. Professeur de littérature est ainsi un métier fréquent pour un INFP, de même que psychologue. Il s'agit là d'exemples donnés à titre indicatif, pour illustrer le type d'activité où les INFP se sentent particulièrement à l'aise. Mais il leur est bien évidemment possible de remplir tout autre type d'activité qui les intéresse.

Faiblesses potentielles

Les excès du type

Le souci de l'idéal qui caracterise les INFP peut les amener à verser dans l'idéalisme ou même le fanatisme et à refuser de prendre en compte les éléments qui vont à l'encontre de leurs valeurs.

Inversement, ce souci de perfection peut les amener à ne jamais conclure ; s'ils ne sont pas poussés par des délais impératifs les INFP peuvent ne pas terminer la phase de préparation d'un travail. Et si la phase préparatoire les motive fortement, l'application les laisse plus indifférents ; ils peuvent alors manquer de rigueur dans la mise en œuvre.

Enfin, dans leur recherche de perfection et d'harmonie, les INFP peuvent ne pas savoir dire non aux demandes qui leur sont adressées et se laisser manger, quitte ensuite à s'en vouloir, ou à en vouloir à ceux qui ont abusé de leur temps.

La fonction inférieure (pensée extravertie)

La fonction inférieure des INFP est la raison logique, spécialement dans le monde extérieur. Cela peut se manifester principalement de deux manières différentes :

• *Une absence de logique*, ou des blocages à certains moments dans le mode de raisonnement. Confronté à une logique abstraite – telle que la règle donnée au chapitre 3 « l'index J/P désigne la dominante pour les extravertis et l'auxiliaire pour les introvertis » – l'esprit des INFP « patine ». Ce qui semble simple pour d'autres devient un obstacle difficilement surmontable pour l'INFP, ses facultés cérébrales souvent très vives par ailleurs semblant alors paralysées.

• *Un excès de logique*, ou une hyperrationnalisation. L'INFP pourra ainsi développer des raisonnements tortueux auxquels il donnera une apparence de logique pour justifier ses valeurs subjectives ou cherchera à avoir raison à tout prix.

Le chemin de développement

La fonction tertiaire (sensation introvertie)

Les INFP ont pour fonction tertiaire la sensation introvertie. Il est donc important pour eux d'être à l'écoute de leurs propres besoins, de leurs sensations intérieures. Ils auront là un contact concret qui leur signalera quand ils ont dépassé leurs propres limites et qui, notamment, leur indiquera quand il devient impératif de dire non.

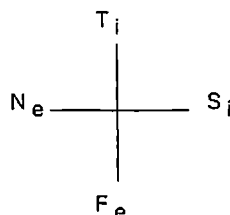
Les INFP ont donc tout intérêt à prendre soin de leur corps, ce qui ne leur est pas naturel, à veiller à leur alimentation, à leur hygiène de vie ; ils peuvent aussi trouver les moyens matériels d'exprimer leur créativité artistique qui est grande, musique, peinture, danse, ikebana, etc.

La fonction inférieure (pensée extravertie)

Les INFP pourront ensuite aborder leur fonction inférieure, la pensée logique, particulièrement dans leurs relations avec l'environnement. Le sens concret et la précision qu'ils auront pu développer leur servira alors. L'informatique est ainsi un bon outil de logique formelle qui peut amener les INFP à exercer leurs facultés de raisonnement abstrait et théorique. Encore faut-il pour cela que la dominante ne vienne pas les distraire de leur tâche en leur expliquant, par exemple, que l'informatique est un outil d'asservissement et qu'il convient de faire preuve de fantaisie en se libérant des contraintes.

Ils pourront alors se mettre à l'écoute de leur pensée extravertie, et entrer ainsi en contact avec leur inconscient.

8. INTP, ou le Concepteur



Principaux atouts

Personnalité

Les INTP ont pour principal souci de chercher en permanence à rendre cohérente une masse de possibilités en perpétuelle croissance. Leur intuition extravertie les entraîne dans une quête incessante de nouvelles manières de faire, de penser ; leur pensée introvertie cherche à mettre de l'ordre, à analyser, à clarifier, à mettre en relations. Ils sont des penseurs profonds, complètement plongés dans leurs réflexions, au point de pouvoir perdre contact avec la réalité. Le professeur Nimbus est leur caricature.

Les INTP sont toujours prêts à se poser de nouvelles questions, à tout remettre en cause par souci de perfection. Le pourquoi du pourquoi est leur domaine de prédilection. Dans un raisonnement, ils repéreront immédiatement la faille logique, et la souligneront jusqu'à ce que l'erreur soit corrigée, quel qu'en soit le coût. Ils exercent d'ailleurs cette critique aussi bien vis-à-vis d'eux-mêmes que de leur entourage.

Pour les INTP, c'est le processus de connaissance qui est en soi intéressant ; le résultat n'est qu'un sous-produit, qu'ils peuvent oublier de communiquer tellement il perd son intérêt pour eux dès lors qu'il est devenu évident. De même, ils aiment bien envisager les possibilités et développer des plans ; mais la mise en application ne les intéresse plus dès lors que le plan a été bien conçu et ne présente pas de faute logique.

Les INTP veulent maîtriser les situations sur le plan intellectuel. Ils ne cherchent pas pour autant à imposer leurs idées et sont libéraux, tant en société qu'en famille, avec leurs enfants, par exemple. Ils ne supportent les règles que si elles ont un sens et si elles ont passé avec succès l'examen de leur critique.

Les INTP aiment apprendre pour le plaisir d'apprendre. Ils font des connections imprévues entre les différents domaines d'études et sont ainsi très créatifs. Ils sont aussi particulièrement aptes à trouver les erreurs ou les fautes logiques dans ce qu'on leur enseigne et leurs professeurs peuvent s'attendre à être défiés sur leur propre terrain.

Vie professionnelle

Les INTP sont professionnellement des « architectes » au sens où ils élaborent des constructions, des modèles qui expliquent la réalité. Ce sont des concepteurs de systèmes intégrant le plus grand nombre de variables possibles. Plus

les problèmes à traiter sont complexes, plus les INTP sont heureux. La mise en œuvre n'est pas en revanche ce qu'ils aiment faire et ils préfèrent en laisser le soin à d'autres.

Les INTP aiment bien travailler seuls ou avec des personnes aussi indépendantes qu'eux. Ils n'aiment pas les réunions, où ils interviennent rarement ; quand ils le font, c'est avec la force d'une réflexion approfondie qui apporte souvent un éclairage nouveau aux débats en cours.

Pour les INTP, l'autorité est fonction de l'expertise. Ils ne reconnaissent d'autorité qu'aux personnes faisant preuve d'une réelle compétence ; et quand ils se trouvent eux-mêmes en position de commander à d'autres, ils le font en s'appuyant sur leur propre compétence. Les relations qu'ils entretiennent au travail sont d'ordre essentiellement intellectuel.

Les INTP choisissent de préférence des carrières où ils peuvent exercer leurs capacités intellectuelles : analystes système, programmeurs, informaticiens, chercheurs, mathématiciens, philosophes, architectes, professeurs d'université. Il s'agit là d'exemples donnés à titre indicatif, pour illustrer le type d'activité où les INTP se sentent particulièrement à l'aise. Mais il leur est bien évidemment possible de remplir tout autre type d'activité qui les intéresse.

Faiblesses éventuelles

Les excès du type

Pour les INTP les faits sont là pour illustrer la théorie ; ils peuvent parfois préférer la théorie aux faits et ne pas assez tenir compte de ceux-ci, au risque de construire des modèles admirables mais inefficaces.

Leur questionnement perpétuel peut les paralyser s'ils ne font pas suffisamment la différence entre questions majeures et mineures ; au nom de la rigueur logique, ils peuvent bloquer l'ensemble d'une réflexion pour résoudre un point d'intérêt très secondaire.

Enfin, la vivacité de leur esprit peut les rendre impatients avec ceux qui ne fonctionnent pas intellectuellement de la même manière. Leur indépendance d'esprit peut même les empêcher de travailler en groupe quand ce serait nécessaire.

La fonction inférieure (sentiment extraverti)

Les INTP tiennent difficilement compte des sentiments des autres ; leurs critiques, même si elles visent la rigueur logique des raisonnements et non la qualité des personnes qui les tiennent, peuvent être mal perçues en raison de leur sécheresse.

En ce qui concerne leurs valeurs personnelles, les INTP ont souvent du mal à les exprimer autrement que par des jugements tranchés. Ils peuvent ainsi faire dans leurs relations de très bons ou de très mauvais choix. Ils sont peu à l'aise avec leurs propres sentiments, qu'ils manifestent rarement. Par contre, il peut arriver que ces sentiments surgissent avec violence, sous la forme d'un « coup de foudre » par exemple.

Le chemin de développement

La fonction tertiaire (sensation introvertie)

Les INTP auront intérêt à développer leur sensation, d'abord sur les détails concrets qui confirment ou infirment leurs théories pour en éprouver la validité.

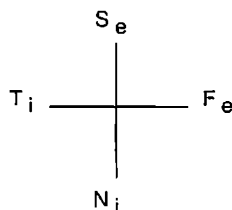
Ils pourront surtout prêter plus d'attention à eux-mêmes, à leurs sensations internes. Des activités physiques, par exemple, seront tout à fait bienvenues pour les mettre en contact avec leur corps.

La fonction inférieure (sentiment extraverti)

Ce travail sur leurs sensations leur permettra d'explorer leur fonction inférieure, le sentiment. Ils pourront ainsi porter leur attention sur leurs émotions et sur celles des autres. Ils accorderont de l'importance aux valeurs d'autrui et les prendront en compte dans leurs réflexions.

Il leur faudra cependant éviter de théoriser sentiments et valeurs, car ils reviendraient alors à leur fonction dominante sans travailler sur leur fonction inférieure. Ils ont ainsi intérêt à rester en contact avec les réactions des personnes qui les entourent, ce qui leur permettra de se mettre progressivement à l'écoute de leur inconscient.

9. ESTP, ou le Pragmatique



Principaux atouts

Personnalité

Les ESTP se caractérisent avant tout par le réalisme, l'attention qu'ils portent aux plus petits détails. Ce sont des personnes qui réagissent spontanément et rapidement aux situations telles qu'elles se présentent, en prenant les choses pour ce qu'elles sont et en les utilisant au mieux de leur intérêt.

Les ESTP veulent optimiser leurs efforts et économiser l'énergie déployée à obtenir un résultat. Ils sont à la recherche de la meilleure efficacité, de l'utilité pratique, et c'est ce critère qui les guide dans la plupart de leurs actions. Ils ont le sens de l'action concrète et des moyens d'y parvenir. Ils utilisent spontané-

ment les outils nécessaires et n'ont recours au mode d'emploi que lorsque toutes les autres démarches ont échoué.

Les ESTP sont très sociables et en général faciles à vivre. Leur sens aigu de l'observation leur permet de percevoir les plus petites nuances d'expression chez leurs interlocuteurs et, par conséquent, de s'y adapter. Ils sont souvent généreux, aimant bien surprendre et mettre de l'animation par des cadeaux, des fêtes. Leur exubérance naturelle les place facilement au centre de l'attention. Ils aiment l'activité et l'animation pour elles-mêmes, quitte à les provoquer quand elles ne viennent pas naturellement.

Les ESTP vivent dans le présent mettant pleinement en application le proverbe « demain est un autre jour ». Ils savent profiter de l'ici et maintenant et n'aiment pas se lamenter sur les erreurs ou les événements pénibles passés. Leur souci de coller avec la réalité présente les rend souvent imprévisibles, car ils sont capables de changer aussi vite que les événements.

Les ESTP n'aiment apprendre que lorsqu'ils voient de façon directe l'utilité pratique de ce qu'on leur enseigne et qu'ils peuvent immédiatement le mettre en pratique. Ils apprennent par l'expérience et se refusent le plus souvent à toute théorisation. Le système scolaire traditionnel leur convient en général assez mal.

Vie professionnelle

Les ESTP font de remarquables négociateurs, alliant tout à la fois souplesse et séduction dans la démarche avec précision et fermeté quant aux buts. Ils aiment prendre des postes de responsabilité, surtout en période de crise où leur capacité d'intégrer une multitude de données ponctuelles et de s'y adapter est particulièrement utile. Les risques les attirent car ils apportent du piquant à leur vie et leur donnent l'occasion de faire preuve de leurs capacités.

Les ESTP aiment les interventions rapides, efficaces, pour lesquelles il faut faire preuve de débrouillardise. Ce sont de parfaits dépanneurs. Ils se soucient alors peu des procédures, le résultat seul comptant.

Les ESTP se plaisent dans un environnement flexible, peu routinier, où l'autorité n'est pas pesante. Non qu'ils se rebellent particulièrement contre elle, mais ils ont tendance à oublier son existence.

Les ESTP choisissent souvent un métier d'entrepreneur indépendant ; ils font naturellement des commerçants, des artisans, des mécaniciens, des chirurgiens. Il s'agit là d'exemples donnés à titre indicatif, pour illustrer le type d'activité où les ESTP se sentent particulièrement à l'aise. Mais il leur est bien évidemment possible de remplir tout autre type d'activité qui les intéresse.

Faiblesses potentielles

Les excès du type

L'activité intense des ESTP peut tourner à l'activisme ; la spontanéité de leurs réactions et de leurs interventions, en dehors des procédures, peut parfois mal tomber et les conduire à des erreurs qu'un peu de réflexion aurait évitées.

Ils peuvent avoir également tendance à manquer de continuité dans leur action et à faire des volte-face imprévisibles au motif que les conditions ont changé ; ils peuvent ainsi abandonner ceux qu'ils ont conduits jusqu'alors pour se tourner vers autre chose et négliger les promesses faites.

Il peut leur arriver de se montrer insensibles aux autres personnes, ne tenant compte que de leur intérêt personnel ou faisant des remarques trop directes et sans tact.

La fonction inférieure (intuition introvertie)

La fonction inférieure des ESTP est l'intuition introvertie. Cela peut se manifester par un pragmatisme outrancier, faute de capacité à se projeter dans le futur et à voir les conséquences à plus long terme des actions.

La fonction inférieure peut aussi se manifester directement par des intuitions négatives, qui prennent toute la place. C'est ainsi que l'expansif ESTP pourra connaître des accès de mélancolie et de dépression car son intuition, mal contrôlée, l'aura submergé par la visualisation de l'aspect négatif potentiel du futur.

Dans le même sens on pourra voir l'ESTP rationnel, concret, précis, se précipiter dans des théories ésotériques qui viendront satisfaire les besoins de son intuition négligée, sans faire alors preuve du moindre esprit critique.

Le chemin de développement

La fonction tertiaire (sentiment extraverti)

Pour se développer les ESTP auront intérêt à prendre en compte les sentiments et valeurs des personnes qui les entourent, et à observer les conséquences pratiques des changements qu'ils peuvent leur imposer.

Ils pourront également exprimer leurs propres sentiments et manifester leurs valeurs personnelles.

Dans les deux cas, ils pourront ainsi progressivement envisager le cadre à plus long terme de leurs actions et, donc, préparer le développement de leur intuition.

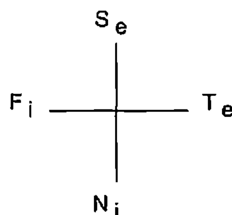
La fonction inférieure (intuition introvertie)

Celle-ci pourra s'exprimer selon des modalités non contrôlées par le côté dominant de la personnalité. Dessiner de la main non dominante (gauche pour les droitiers, droite pour les gauchers) est un bon moyen de laisser parler l'intuition. Il en va de même pour les différentes formes d'expression artistiques, à condition qu'elles aient lieu de manière spontanée et libre, en négligeant le côte précis et technique dans lequel l'ESTP excelle spontanément.

Il pourra être ensuite possible à l'ESTP d'aller plus avant dans la découverte de son intuition et éventuellement de se plonger dans quelque ouvrage théorique.

Il pourra alors se mettre à l'écoute de son intuition intérieure, qui lui permettra d'entrer en contact avec son inconscient.

10. ESFP, ou le Boute-en-train



Principaux atouts

Personnalité

Les ESFP ont une grande capacité d'observation et d'attention aux détails. Ils voient la réalité telle qu'elle est, et prennent les choses comme elles sont, pour en tirer le meilleur parti.

Les ESFP aiment ce qu'il y a de bon dans l'existence et savent en profiter. Ils affectionnent la bonne chère, la bonne compagnie, les divertissements. Ils voient le bon côté des choses ; pour eux le verre est toujours au moins à moitié plein, et ils préfèrent ne pas regarder celui qui est à moitié vide. Ils sont naturellement optimistes.

Les ESFP sont de bons compagnons, joyeux, pleins de gaieté, faciles à vivre, toujours prêts à échanger. Ils sont à l'aise avec les gens, brisent facilement la glace. Ils sont le type même de la personne « sympa », généreux et prêts à rendre service. Ils montrent leur affection de façon concrète, par des cadeaux ou des gestes.

Ils sont spontanés, flexibles, aiment la variété, surtout lorsqu'elle se situe dans un domaine partiellement connu. En revanche ils aiment moins ce qui est entièrement nouveau.

Les ESFP génèrent autour d'eux une atmosphère de gaieté ; ils sont hyperactifs et aiment bien que « ça bouge ». L'effervescence de leur vie peut même être difficile à supporter par ceux qui ne leur ressemblent pas.

Les ESFP apprennent à partir d'expériences concrètes et n'aiment pas beaucoup l'école traditionnelle. Celle-ci est surtout pour eux un lieu de rencontres ; ils fréquenteront assidûment les activités parallèles. Ils apprennent mieux dans des groupes interactifs que seuls et dépendent beaucoup de l'intérêt que leurs professeurs leur portent.

Vie professionnelle

Les ESFP recherchent des activités de contacts humains. Ce qu'ils aiment dans une profession c'est l'aspect relationnel : ils sont excellents pour mettre les gens en contact et établir des liens entre les groupes.

Lorsqu'ils ont une responsabilité, ils procèdent par influence, en faisant appel à la bonne volonté et à l'esprit d'équipe. Ils apprécient les approches concrètes et les résultats visibles. La routine et les procédures les ennuient ; ils cherchent

souvent le moyen d'y échapper ou de les compenser par des activités sociales. Ils aiment être en bonne compagnie dans une ambiance détendue.

Les ESFP évitent les conflits et tentent de les prévenir en établissant de bonnes relations entre les gens ; si des tensions apparaissent, ils cherchent à les réduire en les relativisant, ou même à les éviter, en changeant de sujet ou en faisant rire.

Les ESFP se trouvent souvent dans les professions commerciales, les relations publiques, les fonctions sociales, l'enseignement et les métiers du spectacle. Il s'agit là d'exemples donnés à titre indicatif, pour illustrer le type d'activité où les ESFP se sentent particulièrement à l'aise. Mais il leur est bien évidemment possible de remplir tout autre type d'activité qui les intéresse.

Faiblesses éventuelles

Les excès du type

L'impulsivité des ESFP peut devenir excessive ; ils ont alors tendance à commencer plusieurs choses à la fois et à n'en finir aucune. Ils peuvent manquer de rigueur et de continuité dans leurs actions ; cela se manifeste notamment dans leurs relations avec leurs enfants à qui ils risquent de ne pas donner assez de structure. Cela peut également se traduire sous forme d'une hyperactivité qui tourne à l'agitation.

Leur sens du contact peut leur faire perdre de vue la tâche à accomplir. Un ESFP peut ainsi passer un temps démesuré à parler, à « faire des relations » en oubliant le travail à faire. De façon générale, l'organisation du temps chez les ESFP peut laisser à désirer.

Leur souci des autres, leur désir de plaire et de faire plaisir peut se transformer en complaisance et en entreprise de charme. Les ESFP aiment séduire et se faire séduire ; ils ne sont pas toujours capables d'établir des limites claires et leur entourage aussi bien qu'eux-mêmes peuvent en souffrir.

La fonction inférieure (intuition introvertie)

La fonction inférieure des ESFP est l'intuition introvertie. Cela peut se manifester par l'absence de contrepartie au pragmatisme qui peut alors devenir outrancier, faute de capacité à se projeter dans le futur et à voir les conséquences à long terme.

La fonction inférieure peut aussi se manifester directement par des intuitions négatives qui prennent toute la place. C'est ainsi que l'expansif ESFP pourra connaître des accès de mélancolie et de dépression car il sera submergé par son intuition mal contrôlée, la vision de sombres perspectives. Si, par exemple, quelqu'un est en retard, l'ESFP imaginera aussitôt les pires catastrophes.

L'ESFP pourra également abandonner son aspect pragmatique pour se livrer à des élucubrations ésotériques, qu'il habillera de détails concrets pour en masquer – inconsciemment – le caractère fantasmagorique.

Le chemin de développement

La fonction tertiaire (pensée extravertie)

La fonction tertiaire, la pensée extravertie, pourra être d'un grand secours à l'ESFP car elle lui permettra de mettre de l'ordre dans le bouillonnement de ses activités et de ses relations sociales.

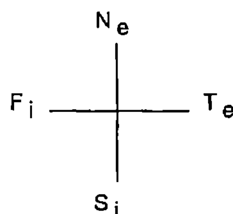
Elle lui servira ainsi à envisager les conséquences logiques et l'impact de ses actions ; à établir des priorités et un ordre de réalisation ; à planifier quelque peu son emploi du temps et ses ressources.

La fonction inférieure (intuition introvertie)

En planifiant ainsi ses activités et en en prévoyant les conséquences, l'ESFP apprendra progressivement à se projeter dans le futur, c'est-à-dire à commencer à utiliser sa fonction inférieure, l'intuition introvertie.

Ce faisant, il se mettra à la recherche de son « guide intérieur », de la partie intime de lui-même qui se situe au-delà de l'effervescence quotidienne et qui lui permettra d'avoir une vue d'ensemble de son activité et des valeurs qu'il y met. C'est ainsi qu'il entrera progressivement en contact avec son inconscient.

11. ENFP, ou le Communicateur



Principaux atouts

Vie personnelle

Les ENFP se caractérisent par un sens aigu du futur et des possibilités. Ils ont le goût de l'anticipation et devinent où le vent va souffler. Ils ont en ce domaine des intuitions pénétrantes. Leur créativité est grande et s'exerce en de multiples domaines ; elle est souvent doublée d'un goût artistique certain.

Les ENFP excellent dans les relations avec les personnes. C'est là qu'ils se sentent le plus à l'aise et qu'ils expriment le mieux leur talent. Ils ont un contact chaleureux et spontané ; leur curiosité est insatiable dès lors qu'il s'agit de comprendre quelqu'un, de passer du temps avec lui. Ils devinent aisément les motivations des autres et sont à la recherche des significations cachées dans leurs paroles et leurs actions. Comme ils font souvent part de leur interprétation, ils peuvent parfois blesser, ce qui est à l'opposé de leur intention.

Les ENFP sont expansifs, parfois jusqu'à l'excès. Ils encouragent volontiers les autres, et aiment être payés de retour. Ils ont besoin d'être rassurés sur eux-mêmes, ce qui les amène à agir sur le mode de la séduction, tant pour séduire que pour être séduits. Bien que d'esprit indépendant, les ENFP sont souvent entourés de nombreuses personnes. Leur sociabilité et leur enthousiasme en sont les causes. Ils aiment les réunions joyeuses et les fêtes.

Les ENFP ne sont pas à l'aise dans les conflits, qu'ils évitent le plus possible, quitte à se sacrifier eux-mêmes. En fait le sacrifice leur est moins pénible que le spectacle de la zizanie. « J'aime mieux prendre la chambre sur la cour que de les entendre se battre pour la chambre avec vue sur la mer », dit l'un d'eux.

L'expression de soi est un idéal fréquent chez les ENFP. Ils souhaitent se réaliser, explorer leurs possibilités, qui sont variées, goûter à toutes sortes de choses. Ils ont souvent plusieurs projets en cours, ou plusieurs livres en même temps.

Les ENFP ont un mode d'organisation très personnel, dans lequel ils se retrouvent mais qui ne convient pas toujours à leur entourage. Ils sont souvent en retard, ayant toujours rencontré quelqu'un à qui parler sur leur chemin, et sont très imaginatifs pour trouver des excuses.

Les ENFP apprennent avec enthousiasme quand les sujets sont variés et sans cesse renouvelés et lorsqu'ils peuvent travailler avec d'autres. Ils n'aiment pas beaucoup les cours trop structurés.

Vie professionnelle

Les ENFP présentent au travail les mêmes qualités d'enthousiasme et de sens des contacts humains. Ils sont très bons pour réunir les gens et les faire travailler ensemble, démarrer les réunions, initier les projets. Ils sont plus intéressés par ce qui pourrait être que par ce qui est.

Ils sont créatifs, résolvent les problèmes, notamment lorsqu'il s'agit de relations entre les personnes. En tant que chefs ils sont appréciés pour leur enthousiasme communicatif et leur charisme personnel.

Ils aiment que le travail soit un plaisir et s'ingénient à ce qu'il en soit ainsi. C'est pourquoi ils font parfois peu la différence entre leur travail et leur vie privée, les deux devant être une occasion de rencontres et d'agrément.

La flexibilité des ENFP leur ouvre beaucoup de carrières On les trouve naturellement en grand nombre dans les secteurs où leur sens des contacts et leurs valeurs humanistes peuvent s'employer au mieux : journalistes, thérapeutes, écrivains, comédiens, vendeurs, publicitaires. Il s'agit là d'exemples donnés à titre indicatif, pour illustrer le type d'activité où les ENFP se sentent particulièrement à l'aise. Mais il leur est bien évidemment possible de remplir tout autre type d'activité qui les intéresse.

Faiblesses éventuelles

Les excès du type

Au stade de la conception, les ENFP peuvent se noyer dans le nombre des possibilités ouvertes et des choix à effectuer. Il peut leur arriver d'accumuler toutes sortes de solutions envisageables, sans arriver à en choisir aucune. Ils remettent ainsi la décision à plus tard, faisant alors montre de procrastination [2]. Quand ils prennent une décision, elle peut n'être pas suffisamment fondée sur des faits précis.

Au stade de la réalisation, les ENFP peuvent manquer de continuité. Ceux qui les ont suivis en raison de leur dynamisme et des possibilités qu'ils leur ont fait miroiter risquent alors de se trouver frustrés, ou doivent prendre eux-mêmes en charge la suite du projet.

La fonction inférieure (sensation introvertie)

Les ENFP ont la sensation introvertie en fonction inférieure. Cela peut se traduire par un manque de sens concret ; à l'inverse cela peut aussi se manifester par l'importance exagérée accordée à des sensations fugaces dans un sens négatif : tendance à l'hypocondrie par exemple.

Plus souvent, les ENFP risquent de ne pas prendre soin de leur corps et de négliger leur santé. Ils auront tendance à en faire trop, manger, boire, grossir, ou pas assez (anorexie ou boulimie).

Le chemin de développement

La fonction tertiaire (pensée extravertie)

Pour faire le tri dans l'éventail des possibles qui peuvent les submerger, les ENFP auront intérêt à mettre en route leur pensée extravertie. Cela leur permettra de fixer des critères de choix, d'établir des priorités et de développer des plans d'action qui leur permettront de mieux gérer leur temps.

Il sera même bon de procéder à ces exercices par écrit, pour fixer l'attention et pour préparer le travail sur la fonction inférieure.

La fonction inférieure (sensation introvertie)

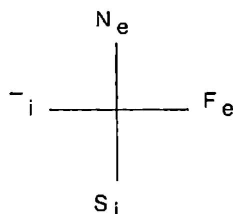
En effet les ENFP auront intérêt à faire une liste complète des points concrets et détaillés à prendre en considération avant d'entreprendre un projet. La mise en œuvre de leur fonction inférieure leur permettra ainsi d'améliorer leur efficacité en prenant de meilleures décisions, plus adaptées aux nécessités du moment.

2. Procrastination : tendance à tout remettre au lendemain.

De même, en prenant davantage soin de leur corps ils l'entretiendront mieux et seront en meilleure santé.

Ce faisant, ils développeront l'écoute de leurs sensations intérieures et entreront mieux en relations avec la partie inconsciente et profonde d'eux-mêmes.

12. ENTP, ou l'Innovateur



Principaux atouts

Personnalité

Intuitifs extravertis, les ENTP se caractérisent par leur créativité incessante et par l'originalité de leur approche. L'esprit toujours en éveil ils sont perpétuellement à la recherche d'idées nouvelles ou de nouvelles manières de faire. Dans toute situation, les ENTP sont capables de trouver la solution originale à laquelle personne n'avait pensé, abordant chaque question l'esprit neuf, sans *a priori.*

Les ENTP sont des questionneurs infatigables, tant pour eux-mêmes que vis-à-vis des autres, qu'ils peuvent bombarder de questions et de propositions successives. Les ENTP sont en général prompts à agir portés à intervenir sur les faits, les événements, les personnes, qu'ils aiment bien voir se conformer aux plans qu'ils ont élaborés.

Ils sont très enthousiastes, chaque nouvelle idée ayant toujours plus d'attrait que la précédente. Ils sont inépuisables quand ils sont pris par un sujet et qu'ils explorent de nouvelles voies. Ils peuvent alors perdre la notion du temps sans même réaliser que les personnes qui les entourent ont pu « décrocher ». En revanche, la mise en œuvre les ennuie, ce qui leur donne parfois un aspect cyclothymique d'effervescence dans la conception et de dépression dans l'exécution.

Les ENTP aiment bien travailler avec l'inspiration du moment et font en général confiance à leur compétence et à leur capacité d'improvisation. Cela leur donne souvent ouverture et spontanéité, mais l'improvisation excessive risque de les conduire à l'imprévoyance et même au chaos.

Les ENTP aiment apprendre, surtout quand il s'agit d'explorer des possibilités et d'expérimenter quelque chose de neuf plutôt que de répéter des procédures connues. Ils préfèrent les modèles aux faits. Les ENTP apprennent mieux par discussion et confrontation d'idées que par un travail solitaire dans les livres. Ils aiment l'émulation et la compétition.

Vie professionnelle

Dans leur vie professionnelle les ENTP manifestent ce goût pour la nouveauté et l'approche originale des problèmes. Ils aiment trouver le cadre de référence qui permet d'expliquer une situation complexe. Les questions nouvelles ou difficiles sont pour eux un défi qu'ils ne manquent pas de relever.

Ils ne se sentent pas à l'aise dans la routine et la bureaucratie, où ils réussissent mal. Leur plaisir peut dans ce cas être de jouer contre le système pour voir comment tourner les règles. L'autorité hiérarchique leur pèse ; ils ne l'acceptent que lorsqu'elle est fondée sur l'expertise.

Les ENTP aiment travailler avec des gens compétents, aussi originaux et créatifs qu'eux. Ils dirigent par simples suggestions, une allusion leur paraissant souvent suffisante pour exprimer leur pensée.

De nombreuses carrières sont ouvertes aux ENTP dès lors qu'il est fait appel à leurs capacités créatives. On les trouve par exemple chez les chercheurs, les inventeurs, dans les métiers du marketing, du journalisme, de l'informatique. Il s'agit là d'exemples donnés à titre indicatif, pour illustrer le type d'activité où les ENTP se sentent particulièrement à l'aise. Mais il leur est bien évidemment possible de remplir tout autre type d'activité qui les intéresse.

Faiblesses potentielles

Les excès du type

L'agilité d'esprit des ENTP peut tourner à la versatilité ; l'innovateur ressemble alors à un papillon qui butine de fleur en fleur, sans s'arrêter à aucune. La curiosité insatiable ne permet pas d'approfondir et ne donne aucun résultat tangible, ce qui engendre la frustration pour l'ENTP lui-même qui ne comprend pas pourquoi la réalité ne se conforme pas à ses rêves.

La vivacité des ENTP peut également leur poser des problèmes dans leurs relations avec les autres. Ils peuvent ainsi épuiser leurs interlocuteurs par un jet de questions continues. Ils peuvent également se montrer surpris quand les autres ne fonctionnent pas comme eux et n'ont pas compris les allusions rapides qu'ils ont faites ; il est alors fréquent qu'ils se plaignent d'être entourés d'incapables ou d'incompétents car ils supportent mal que leurs idées ne soient pas immédiatement comprises et partagées.

La fonction inférieure (sensation introvertie)

« L'intendance suivra » pourrait être la devise et le talon d'Achille des ENTP dont la fonction inférieure est la sensation introvertie. Plongés dans les possibilités, ils ne se préoccupent guère de l'exécution. Ils délèguent volontiers cette tâche à d'autres, sans toujours se rendre compte que le mépris dans lequel ils peuvent tenir la réalisation n'incite pas ceux qu'ils en chargent à bien l'accomplir.

Ils ont souvent tendance à ne pas reconnaître leurs propres limites ni celles des autres. Comme le dit l'un d'entre eux « J'ai jusqu'à présent pensé que j'étais immortel ». Ils peuvent avoir des relations difficiles avec leur corps, le surchar-

geant d'activités jusqu'à épuisement, ou avec leur alimentation qu'ils ne contrôlent pas toujours comme ils le souhaiteraient.

Le chemin de développement

***La fonction tertiaire** (sentiment extraverti)*

La fonction tertiaire des ENTP est le sentiment extraverti. Ils gagneront beaucoup à prendre en compte les valeurs et les sentiments des autres. Leur forte logique peut les aider sur ce point en les amenant à comprendre qu'aucun de leurs plans ne pourra se réaliser sans l'accord des autres. Cependant il s'agit là de dépasser ce qui pourrait n'être que de la manipulation ; cette tentation est fréquente chez les ENTP pour qui la connaissance intellectuelle des phénomènes tient lieu de compréhension et qui ont tendance à afficher une certaine condescendance pour qui ne fonctionne pas comme eux.

Il leur faudra donc faire l'effort d'abandonner leurs certitudes pour réellement entrer dans le mode de fonctionnement de ceux avec qui ils sont en relations et en reconnaître la valeur intrinsèque.

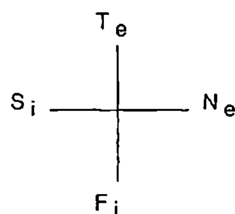
***La fonction inférieure** (sensation introvertie)*

Ayant ainsi appris à se mettre à l'écoute d'autre chose que de leur intuition logique (fonctions dominante et auxiliaire), les ENTP pourront alors mieux aborder les enseignements que peuvent leur donner leurs propres sensations concrètes, leurs expériences factuelles.

Tant pour eux-mêmes que dans leurs relations avec les autres, surtout s'ils sont en position d'autorité, ils auront intérêt à établir des échéanciers de réalisation avec des points de contrôle prévus à l'avance. Ils pourront ainsi faire concorder leurs rêves avec les moyens à disposition.

Ils pourront alors se mettre à l'écoute de leur sensation intérieure, et entrer ainsi en contact avec leur inconscient.

13. ESTJ, ou l'Organisateur



Principaux atouts

Personnalité

Les ESTJ sont les organisateurs du monde visible. Ils sont logiques, systématiques, s'appuient dans leurs actions sur des données concrètes et des méthodes éprouvées. L'efficacité est leur critère de réussite.

Ils savent se fixer, et fixer aux autres, des objectifs, établir le plan d'action correspondant, indiquer les délais et s'y tenir. Ils ont le sens des responsabilités, de la fidélité, du devoir à accomplir. Les ESTJ sont particulièrement dignes de confiance ; ce qu'ils disent, ils le font – et s'ils ne peuvent pas, ils le diront ou feront l'impossible pour y arriver.

Les ESTJ suivent volontiers les procédures qui ont fait leur preuve. Ils aiment les traditions, les rites et de façon générale tout ce qui contribue au fonctionnement regulier des institutions qu'elles soient familiales, associatives, professionnelles.

Les ESTJ ont un contact immédiat et rapide, expriment aisément ce qu'ils pensent – mais pas nécessairement ce qu'ils ressentent – rompent la glace sans difficulté au moyen d'une plaisanterie. Ils cultivent méthodiquement leurs amitiés au moyen de clubs, de rencontres, d'activités soigneusement programmées. Ils deviennent ainsi souvent les piliers d'associations, prenant en charge les activités de direction qu'ils assument sans état d'âme.

Les ESTJ apprennent mieux quand le travail est soigneusement préparé et planifié, quand ils connaissent le programme et le calendrier suffisamment longtemps à l'avance. Ils aiment également voir l'utilité directe de ce qu'ils apprennent, au moyen notamment de travaux pratiques.

Le type ESTJ est dans la culture occidentale le type masculin par excellence, ferme et autoritaire. Les femmes de ce type risquent d'être mal perçues, ou de se sentir obligées d'aller à l encontre de leur type pour se conformer au stéréotype social.

Vie professionnelle

Les ESTJ se sentent parfaitement à l'aise dans les entreprises et ils accèdent facilement à des postes de responsabilité. Ils prennent volontiers des décisions, sur la base des procédures fixées et de faits prouvés.

Ils sont tout désignés pour établir eux-mêmes les procédures, les normes et les manières de faire. Ils aiment planifier et contrôler l'exécution, jusque dans le moindre détail.

Les ESTJ sont respectueux de la hiérarchie et entendent bien que leur autorité soit respectée comme ils respectent celle des autres. Ce sont dans une organisation les éléments stabilisateurs, les tenants de la structure. Ils sont tout entiers tournés vers la réalisation de la tâche à accomplir, les personnes n'étant prises en compte que dans la mesure où elles concourent efficacement à leur projet.

Les métiers où prédominent la gestion et l'administration leur conviennent particulièrement. Ils occupent facilement des fonctions d'encadrement et de commandement. Il s'agit là d'exemples donnés à titre indicatif, pour illustrer le type d'activité où les ESTJ se sentent particulièrement à l'aise. Mais il leur est bien évidemment possible de remplir tout autre type d'activité qui les intéresse.

Faiblesses potentielles

Les excès du type

L'amour des ESTJ pour la décision peut devenir excessif. Ils auront ainsi tendance à se précipiter, sans information suffisante, simplement parce qu'une décision quelle qu'elle soit leur paraît meilleure que l'attente. Ils tendent aussi à juger à la place des autres et à savoir mieux que la personne concernée ce qu'il convient de faire. Les ESTJ ont volontiers un avis sur tout et l'expriment, qu'on le leur demande ou non. En revanche, leur capacité d'écoute peut être limitée.

Leur goût pour la procédure et les règles peut se transformer en routine et bureaucratisation. Les ESTJ ne sont en général pas à l'aise dans le changement ; ils préfèrent parfois maintenir une situation dépassée mais connue plutôt que de lâcher prise pour expérimenter une nouvelle situation.

La fonction inférieure *(sentiment introverti)*

La fonction inférieure des ESTJ est le sentiment introverti. Ils ont donc tendance à avoir des difficultés à exprimer leurs sentiments envers les autres ; ainsi ils ont souvent du mal à donner des appréciations positives, estimant que bien travailler est un devoir qui est à lui-même sa propre récompense. La critique, par contre, leur vient spontanément. En revanche, il peut leur être difficile d'exprimer les sentiments souvent profonds qu'ils éprouvent envers les personnes qu'ils aiment.

Les ESTJ ont également des difficultés à être clairs sur leurs propres valeurs et leurs propres sentiments. La conformité aux normes dans certains cas peut leur tenir lieu d'opinion et ils ont alors du mal à se situer eux-mêmes personnellement, à définir leur propre système de valeur.

Dans ces conditions, il peut arriver que la fonction inférieure trop longtemps refoulée se manifeste de façon intempestive et brutale par des colères disproportionnées par rapport à leur objet ou à l'opposé par une fascination excessive pour une personne ou une théorie.

Le chemin de développement

La fonction tertiaire *(intuition extravertie)*

Les ESTJ ont intérêt à développer leur imagination, en particulier dans des domaines appliqués, concrets où ils pourront voir rapidement des résultats qui les conforteront dans leur démarche. Ils pourront ainsi utiliser leur sens pratique pour développer leur ingéniosité, leur créativité et plus tard créer des objets sans utilité pratique pour leur seul caractère esthétique ou innovant.

Ils pourront également laisser place à l'imprévu pour apprendre à moins contrôler et à mieux saisir les opportunités qui se présentent en dehors de leurs schémas préétablis. Encore faudrait-il qu'ils se méfient de leur tendan-

ce à vouloir tout organiser qui pourrait les conduire à planifier le temps où ils seront spontanés !

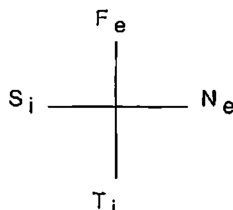
La fonction inférieure (sentiment introverti)

Lorsqu'ils auront acquis cette souplesse, les ESTJ pourront laisser se manifester leur fonction inférieure en écoutant, ou lisant, ou en encourageant les autres à exprimer leurs sentiments.

Ils pourront ensuite se mettre à l'écoute de leurs propres sentiments et clarifier leurs valeurs personnelles, en faisant le tri entre ce qu'ils pensent être leur devoir et ce qu'ils aimeraient faire ou avoir fait.

Et ceci leur permettra d'entrer progressivement en contact avec leur inconscient.

14. ESFJ, ou le Nourricier



Principaux atouts

Personnalité

Les ESFJ ont un sens développé de la vie sociale, où ils se distinguent par leur entregent et leur volonté de faire plaisir. Ils ont le souci constant d'aider les autres, de manière pratique et concrète. Si le voisin est malade, ils se proposeront spontanément pour conduire les enfants à l'école. Les ESFJ peuvent pousser ce dévouement jusqu'à oublier leurs propres besoins ; ceci peut les amener à éprouver au bout d'un certain temps du ressentiment envers ceux qui profitent de leurs services, surtout s'ils ne sont pas remerciés comme ils pensent devoir l'être et si leurs services sont tenus pour acquis.

Les ESFJ aiment un monde organisé, où les droits et surtout les devoirs de chacun sont connus, où les rôles sont clairs, la structure stable. Ils sont souvent pleins de « il faut » et « on ne doit pas », qu'ils ne remettent pas en question. En ce sens les ESFJ sont des gardiens de la tradition et de l'ordre social. Ils planifient leurs activités loisirs compris.

Les ESFJ aiment la vie de groupe et se conforment volontiers aux normes en vigueur. Ils entretiennent la bonne humeur et de bonnes relations entre les gens. Ils s'occupent volontiers de ceux qui sont à l'écart pour les inclure dans

le groupe. Ils font facilement la conversation, le plus souvent sur des sujets pratiques.

La maison est le lieu de prédilection des ESFJ. Elle est le château fort protecteur où ils peuvent construire le monde qu'ils aiment, un lieu de plaisirs et d'activités bien ordonnés, où chacun se sent en sécurité et à sa place.

L'ESFJ correspond à un stéréotype du rôle maternel ; les femmes de ce type n'ont aucune difficulté à s'y conformer. En revanche les hommes ESFJ peuvent avoir des difficultés à s'accepter tels quels et il n'est pas rare de les voir alors allier la gentillesse caractéristique des ESFJ à un côté agressif et macho qu'ils ont construit pour se prouver une virilité plus conforme au stéréotype social.

Les ESFJ font de bons élèves, attentifs et obéissants. Ils aiment un cadre discipliné, où chacun se comporte comme il le doit, avec des professeurs qu'ils aiment. Ils apprennent en procédant par étapes dans un ordre logique et ont besoin de parler à haute voix pour exprimer leurs pensées ; ces deux caractéristiques associées peuvent les faire paraître lents dans leur démarche.

Vie professionnelle

Les ESFJ ont dans leur travail le même sens du devoir et du travail à accomplir. Pour cela ils aiment des consignes claires, des règles et des procédures bien déterminées qu'ils respectent volontiers. Les tâches de routine leur conviennent bien.

Ils sont à la fois efficaces et aimables. Ils accomplissent leurs fonctions avec rigueur et ponctualité sans négliger le contact et l'échange avec les gens. Ils se trouvent bien dans le travail d'équipe et, tout en effectuant leurs tâches dans le délai prévu, aiment passer du temps à parler avec leurs collègues.

Lorsqu'ils sont en position d'autorité, ils donnent l'exemple de ce qu'il faut faire. Ce sont de gros travailleurs et ils ont également le souci de ceux qu'ils ont à commander.

Ils sont particulièrement attirés par les métiers qui leur permettent d'être au service des autres. On les trouvera ainsi plus particulièrement dans les professions médicales ou paramédicales, l'enseignement dans les petites classes, les professions religieuses ; ils font également des vendeurs remarquables. Il s'agit là d'exemples donnés à titre indicatif, pour illustrer le type d'activité où les ESFJ se sentent particulièrement à l'aise. Mais il leur est bien évidemment possible de remplir tout autre type d'activité qui les intéresse.

Faiblesses éventuelles

Les excès du type

Le souci d'harmonie sociale peut amener les ESFJ à préférer cacher les problèmes plutôt que de risquer un conflit. Leur talent de conversation peut être ainsi utilisé à masquer les difficultés et tourne alors au bavardage mondain.

Les ESFJ peuvent également trop vivre dans le présent et ne pas percevoir les conséquences à terme de leur action, ou négliger d'envisager d'autres possibilités que celles que les conventions sociales leur suggèrent. Ils peuvent ainsi devenir des conformistes intransigeants qui savent mieux que les autres ce qui leur convient.

Enfin, les ESFJ, à l'aise dans la routine, peuvent se sentir déstabilisés quand celle-ci est remise en question. Ils risquent même alors de devenir désagréables.

La fonction inférieure (pensée introvertie)

La fonction inférieure des ESFJ est la pensée introvertie. Cela explique par exemple que les ESFJ aient du mal à dire non aux demandes qui leur sont faites et qu'ils manquent d'assertivité[3] pour exprimer leurs propres besoins.

Leur fonction inférieure se manifeste également par des jugements critiques très violents qui ne sont pas conscients et qui peuvent concerner des idées, mais aussi des personnes. Sous leur cordialité, les ESFJ peuvent avoir une philosophie très négative de l'existence, qui ne s'exprime pas habituellement mais peut surgir sous forme de jugements brutaux et sans nuance.

S'ils ne travaillent pas leur fonction inférieure pour eux-mêmes, les ESFJ peuvent adhérer de façon excessive à une doctrine qui leur paraîtra donner satisfaction, sans procéder à un examen critique personnel. Ils peuvent alors devenir des « fans » inconditionnels qui consacreront leur énergie à convaincre leur entourage et à blâmer ceux qui ne les suivront pas.

Le chemin de développement

La fonction tertiaire (intuition extravertie)

Les ESFJ pourront exercer leur intuition en élargissant le champ des possibles, en cherchant de nouvelles manières de faire. La lecture de descriptions d'autres sociétés leur sera par exemple utile pour découvrir d'autres coutumes et relativiser la force de leurs obligations.

Ils pourront également chercher à envisager toutes les conséquences de leurs actions, et à bâtir des scénarios, positifs et négatifs, pour imaginer tous les cas de figure

La fonction inférieure (pensée introvertie)

Une des manières de faire les plus profitables pour les ESFJ sera d'entrer en contact avec leurs pensées négatives, par exemple, en les notant par écrit. Ce sera un bon moyen de les désamorcer et d'éviter qu'elles ne se manifestent à

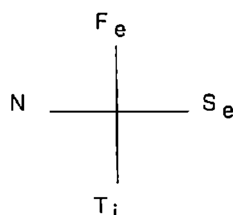
---

3. Capacité à s'affirmer sans agressivité.

contretemps. Ils pourront de la même manière accorder une importance particulière aux rêves à caractère cynique ou destructeur.

Ils pourront ensuite travailler à développer une philosophie personnelle de l'existence, à faire parler leur jugement logique, sans recourir à des professeurs extérieurs. Ce faisant ils se mettront progressivement à l'écoute de leur inconscient.

15. ENFJ, ou l'Animateur



Principaux atouts

Personnalité

Les ENFJ sont des leaders naturels dont la capacité à comprendre leur entourage leur permet d'exercer une influence considérable. Ils ont une très grande capacité d'empathie qui leur fait aisément percevoir les besoins et les motivations des autres : ce sont par excellence des chefs charismatiques.

Les ENFJ ont des valeurs très fortes concernant ce qui est bon pour l'humanité et ils s'appliquent à les mettre en œuvre en y impliquant les autres et en faisant preuve de continuité et d'organisation. Ils cherchent à faire le bien des autres, soit dans leur profession quand ils le peuvent, soit dans leurs loisirs ou au moment de la retraite. Ils sont si convaincus de leurs idées et les communiquent si volontiers qu'ils comprennent mal que d'autres puissent s'y opposer. Ils sont alors blessés et ont tendance à se blâmer pour n'avoir pas su s'y prendre.

Les ENFJ sont très sociables et aiment bien être en groupe, surtout quand règnent harmonie et gaieté. Ils prennent volontiers un rôle d'animateur ou de porte-parole. Ils ont en effet une grande facilité d'expression, surtout orale. Ils ont tendance, cependant, à prendre parfois trop de place, à parler trop longtemps ou hors de propos.

Les ENFJ ont un grand intérêt pour l'observation des comportements. Ils le manifestent, non seulement dans la vie courante, mais à travers des lectures ou en regardant des films. Ils s'investissent fortement dans les relations qu'ils entretiennent avec les autres qu'ils ont parfois tendance à idéaliser.

Le type ENFJ est socialement bien porté pour les femmes sauf quand elles deviennent les chefs qu'elles sont naturellement. Les hommes ENFJ ont moins de problèmes à cet égard et offrent un aspect jugé viril et séduisant.

Les ENFJ apprennent beaucoup en imitant les personnes qu'ils aiment, à la fois pour faire plaisir et aussi par empathie naturelle. Ils travaillent bien en groupe mais aiment ajouter au résultat une touche personnelle. Ils sont en général particulièrement attirés par les sciences humaines.

Vie professionnelle

Les ENFJ cherchent à travailler dans des entreprises tournées vers le service, dans des fonctions orientées vers les personnes. Ils sont très concernés par les valeurs de l'organisation. Leur attachement à leur entreprise et à son esprit en font des porte-parole désignés quand tout va bien.

Les ENFJ sont organisés : ils aiment la variété et les contacts et sont mal à l'aise dans les tâches routinières et répétitives. Une grande partie de leur intérêt consiste à aider leurs collègues à se développer ou à leur prêter assistance quand cela est nécessaire.

Ils occupent souvent des postes à responsabilité et savent alors motiver les autres par leur enthousiasme et leur style très participatif. Ils encouragent vivement la coopération et sont mal à l'aise dans les conflits.

Les ENFJ se retrouvent le plus souvent dans des professions de service : religion, éducation, psychologie. Leur don de parole en fait de bons professeurs, éducateurs, ou comédiens. Il s'agit là d'exemples donnés à titre indicatif, pour illustrer le type d'activité où les ENFJ se sentent particulièrement à l'aise. Mais il leur est bien évidemment possible de remplir tout autre type d'activité qui les intéresse.

Faiblesses éventuelles

Les excès du type

À vouloir sauver le monde, les ENFJ risquent de s'épuiser. Ils ne sont en effet pas toujours capables d'établir des priorités ou de savoir dire non.

Leur crainte des conflits peut les amener à escamoter les problèmes et à ne pas prendre suffisamment en compte la réalité. Ils tournent alors à l'idéalisme et perdent le moyen de réaliser leurs objectifs.

Enfin leur besoin de contacts et leur aisance verbale peut en faire, par moments, des bavards excessifs au détriment de leur travail.

La fonction inférieure (pensée introvertie)

Les ENFJ ont beaucoup de difficulté à recevoir la critique, qu'ils prennent pour une remise en cause personnelle. Ils peuvent alors se déprécier et même tomber dans la dépression. La pensée introvertie peut les conduire aussi à émettre eux-mêmes des critiques négatives exprimees avec une certaine brutalité.

Les ENFJ peuvent aussi manquer de discernement dans le choix des causes qu'ils défendent. Ils mettront alors leur empathie, leur sens de la persuasion et

leur charisme au service de valeurs négatives dont ils se feront les ardents défenseurs ; ils pourront y faire preuve de la même efficacité que pour des causes humanitaires.

Le chemin de développement

***La fonction tertiaire** (sensation extravertie)*

Les ENFJ auront tout intérêt à mettre en route leur fonction tertiaire, la sensation extravertie. C'est elle qui leur permettra en effet de mettre leur idéal à l'épreuve des faits au lieu de vouloir faire entrer la réalité dans leur idéal.

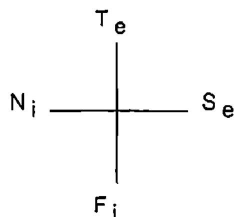
Ils examineront ainsi les situations concrètes, les moyens disponibles et pourront voir, par exemple, les origines des conflits auxquels ils pourront alors remédier plus facilement.

***La fonction inférieure** (pensée introvertie)*

Cet exercice pourra conduire les ENFJ à utiliser leur fonction inférieure et à faire preuve de logique et de critique à l'égard des valeurs qu'ils défendent. Ils pourront ainsi non seulement mieux recevoir les critiques qui leur sont adressées mais se construire leur propre système de valeurs.

Ce faisant ils pourront entrer en contact avec leurs pensées négatives et en accepter l'existence. Ils se mettront ainsi progressivement à l'écoute de leur inconscient.

16. ENTJ, ou le Meneur



Principaux atouts

Personnalité

Les ENTJ sont des chefs nés ; partout où ils se trouvent, en famille, dans un club sportif, dans une association, et *a fortiori* au travail, ils ont tendance à prendre les choses en mains. Cela leur est si naturel qu'ils ne le remarquent souvent même pas et sont étonnés quand on le leur fait remarquer. Ils ont d'autant plus de plaisir à exercer leur autorité que le contexte est difficile et complexe, ce qui leur permet d'utiliser alors toutes leurs facultés.

Les ENTJ dirigent en fixant des buts et les politiques pour y arriver. Gérer les détails n'est pas leur charisme. Ils veulent d'abord que les choses aient un sens, et que les systèmes soient mis en place pour atteindre les buts choisis. Les ENTJ aiment que l'organisation « tourne bien ». Ils préfèrent se consacrer à la résolution des problèmes.

Les ENTJ ont pleine confiance en eux. Ils partent le plus souvent de l'hypothèse qu'ils ont raison et il faut beaucoup d'énergie pour leur prouver le contraire, si tel est le cas. Au demeurant, les ENTJ aiment bien être mis au défi et portent beaucoup de considération à ceux qui les contestent, ce qui ne les empêche pas de défendre leur point de vue de toutes leurs forces. Ils estiment en effet qu'une confrontation énergique est toujours utile : soit ils ont le plaisir de prouver qu'ils avaient raison, soit ils évitent l'erreur qu'ils auraient pu commettre. Les ENTJ ont un mode de communication clair, direct, franc et ils attendent que les autres fassent de même.

Les ENTJ n'aiment pas les loisirs inutiles, où rien ne se passe. Ils aiment les activités structurées, organisées, où ils peuvent exprimer leur goût de l'efficacité et de la compétition.

Les ENTJ apprennent de façon méthodique et organisée ; ils définissent le but qu'ils veulent atteindre et prévoient les moyens et les délais en conséquence. Les ENTJ reçoivent volontiers les critiques directes, dont ils tirent profit pour s'améliorer.

Vie professionnelle

Les ENTJ transfèrent tout naturellement dans la vie professionnelle leur goût pour le commandement ; c'est là qu'ils trouvent leur terrain de prédilection. Ils aiment leur travail et s'y adonnent avec intensité, parfois au détriment du reste.

En tant que chefs, ils sont appréciés pour leur capacité à élaborer une vision à long terme, à définir une stratégie globale et à développer des systèmes cohérents. S'ils n'aiment pas régler les détails eux-mêmes ils savent mettre en place les moyens de contrôle qui leur permettront de vérifier que tout se passe conformément au plan qu'ils ont prévu. S'ils sont ouverts et innovateurs dans la conception, ils sont rigoureux, voire inflexibles dans l'exécution.

Les ENTJ décident clairement, sans état d'âme inutile. Ils aiment s'entourer de personnes à leur image, fermes, autonomes, responsables. La compétence est supposée acquise.

On les trouve dans de nombreux domaines, souvent en haut de la hiérarchie. Ce qui les intéresse en effet, ce n'est pas tant l'activité elle-même que le fait de diriger et d'organiser. On les verra donc souvent en position de managers ou de stratèges. Il s'agit là d'exemples donnés à titre indicatif, pour illustrer le type d'activité où les ENTJ se sentent particulièrement à l'aise. Mais il leur est bien évidemment possible de remplir tout autre type d'activité qui les intéresse.

Faiblesses éventuelles

Les excès du type

Les ENTJ sont plus faibles dans l'exécution que dans la conception. Même s'ils pallient cette carence par des systèmes de contrôle, il peut leur arriver de négliger les contraintes de la réalité.

Leur capacité de décision peut devenir excessive ; ils peuvent alors décider trop et trop vite. Leur goût pour le commandement peut tourner à la domination et leur confiance en eux confiner à l'arrogance.

***La fonction inférieure** (sentiment introverti)*

La fonction inférieure des ENTJ est le sentiment introverti. Ils ont donc tendance à avoir des difficultés à exprimer leurs sentiments par rapport aux autres ; en particulier, ils ont souvent du mal à donner des appréciations positives, considérant que bien travailler est un devoir qui est à lui-même sa propre récompense. La critique, par contre, leur vient spontanément. Il peut leur être difficile d'exprimer les sentiments souvent profonds qu'ils éprouvent envers les personnes qu'ils aiment.

Les ENTJ sont en même temps attirés par les sentiments ; il n'est pas rare qu'un ENTJ écrive en cachette des poesies, à caractere sentimental, ou entretienne un amour romantique à l'insu de tous.

Si la fonction inférieure est trop longtemps refoulée elle risque de se manifester de façon intempestive et brutale, par des colères disproportionnées à leur objet ou à l'opposé par une fascination excessive pour une personne ou une théorie. Les ENTJ sont ainsi sujets à des conversions soudaires.

Le chemin de développement

***La fonction tertiaire** (sensation extravertie)*

Les ENTJ auront intérêt à développer leur sensation extravertie, leur capacité à s'occuper des détails pratiques. Comme ils aiment bien faire des choses utiles, ils pourront commencer par faire l'inventaire des ressources qui leur sont nécessaires pour mener à bien leurs projets. Faire les comptes leur sera également un excellent exercice.

Ils pourront ensuite se livrer à des activités moins directement utiles, arts plastiques ou artisanat, par exemple, pour apprendre à composer avec les choses, les faits, plutôt qu'à les faire entrer de force dans le cadre qu'ils ont décidé.

***La fonction inférieure** (sentiment introverti)*

Dans l'inventaire des ressources, les ENTJ pourront alors faire entrer les ressources humaines avec leurs caractéristiques bien particulières. Ils apprendront

ainsi à prendre en compte le fait que les personnes agissent en fonction de valeurs et de sentiments

Ils pourront ensuite se mettre à l'écoute de leurs propres sentiments et à clarifier leurs valeurs personnelles, en faisant le tri entre ce qu'ils font par simple plaisir d'organiser et de diriger et ce qu'ils font pour répondre à une valeur personnelle.

Ceci leur permettra d'entrer progressivement en contact avec leur inconscient.

Les 4 tempéraments

Les quatre dimensions avec deux pôles chacune par dimensions déterminent huit préférences. La combinaison de ces préférences donne 16 types. Mais il est aussi possible de regrouper les types par « familles », en mettant par exemple ensemble tous les types qui ont deux lettres en commun. Nous obtiendrons ainsi quatre familles comportant chacune quatre types. Selon les lettres mises en commun, nous aurons différents groupements de familles.

1. Les familles de types

Pourquoi ces familles de types?

Il y a deux raisons principales à ces regroupements :

– L'une est d'ordre pédagogique. Prendre différents points de vue, examiner ce que donnent les préférences prises deux à deux, voire trois à trois, permet de mieux comprendre ce qu'elles recouvrent en elles-mêmes et dans leurs interactions. Personne ne correspond parfaitement à un type. Par conséquent, mieux vaut se familiariser avec le mécanisme des fonctions et être capable de l'appliquer au cas par cas. Il est intéressant également d'adopter les découpages correspondant aux besoins ; c'est ce que nous ferons notamment dans le chapitre consacré à l'utilisation du MBTI dans les groupes.

– L'autre est d'ordre pratique. Lorsque vous avez peu de temps avec un interlocuteur ou un groupe, la recherche du type peut être trop longue ou trop difficile. L'approche par familles de types permet un premier coup d'œil, certes moins détaillé, mais souvent suffisamment efficace dans la pratique.

Quels sont les groupes de familles possibles ?

Isabel Myers et Mary McCaulley, dans le *Manuel* ont établi la liste des familles possibles et donné leurs principales caractéristiques. Elles indiquent ainsi 6 regroupements possibles, chaque regroupement comprenant quatre familles, elles-mêmes composées de 4 types.

Le groupe de familles le plus classique est celui qui se fonde sur les fonctions. On a ainsi :

– les ST, pratiques et logiques,
– les SF, concrets et amicaux,
– les NT, ingénieux et logiques,
– les NF, visionnaires et communicatifs.

Familles et tempéraments

Deux psychologues américains, David Keirsey et Marilyn Bates, ont proposé un groupement particulier, que l'on appelle tempérament. Bien entendu, il s'agit là d'une définition propre au MBTI, différente de l'acception commune du mot « il a du tempérament », ou de celle donnée habituellement par les dictionnaires. Tempérament signifiera ici un groupe de familles de types bien particuliers.

Pour l'établir, Keirsey et Bates partent de la distinction qui leur paraît fondamentale, la préférence entre les deux modes de perception, autrement dit les deux fonctions irrationnelles, la sensation (S) et l'intuition (N). Les deux groupes se divisent ensuite différemment :

– Les « S », factuels et pratiques se demandent ce qu'il faut faire de l'information recueillie : l'améliorer en en recueillant davantage (préférence pour la perception, P) ou la transformer en actions (préférence pour le jugement, J).
– Les « N », imaginatifs et conceptuels, se demandent comment évaluer l'information recueillie : de façon impersonnelle et objective (préférence pour la raison, T) ou de façon personnelle et subjective (préférence pour le sentiment, F).

En conséquence de quoi, nos quatre familles ou tempéraments sont les : SJ, SP, NT, NF. Nous allons les étudier plus à loisir dans ce chapitre.

La division par tempéraments :

– se trouve correspondre à tout un courant traditionnel de pensée qui depuis Hippocrate et les humeurs, Paracelse et les éléments, répartit les types humains en quatre grands groupes. Certes, tradition n'est pas raison, mais elle peut enrichir la compréhension ;
– se révèle dans la pratique être le groupe de familles le plus caractéristique, le plus efficace pour comprendre les différences.

Types et tempéraments

Si l'approche par types et l'approche par tempéraments se recoupent sur bien des points et sont dans la pratique tout à fait complémentaires, il faut cependant avoir clairement conscience que dans leur essence, elles sont radicalement différentes.

Le tableau ci-après précise les principales différences (p. 109).

On utilisera donc différemment les deux approches :

– les tempéraments seront indiqués pour permettre la compréhension rapide des principaux traits d'un interlocuteur ou pour déterminer de grandes options dans le cadre d'un travail de groupe ;

– les types seront indispensables dès qu'il s'agira de comprendre plus profondément le fonctionnement d'une personne ou les relations entre plusieurs d'entre elles, et surtout d'élaborer un chemin d'évolution.

	LES TYPES	LES TEMPÉRAMENTS
Se fondent	sur des processus mentaux, les fonctions et les attitudes dont la préférence d'utilisation et les modes d'interaction donnent naissance aux types.	sur l'observation de comportements dont la fréquence d'associations conduit à la définition d'un schéma général.
Donnent	une explication du mode de fonctionnement de la psyché	une description de traits caractéristiques formant un ensemble cohérent.
Ont un caractère	dynamique car ils précisent les relations entre fonctions, la place de l'inconscient et le chemin de développement possible.	statique car s'ils décrivent les manifestations de la psyché, ils n'en donnent pas les clés.

2. Présentation des tempéraments

Les quatre tempéraments seront présentés successivement selon le schéma suivant :

• Une fiche « d'état civil » comportant

– les deux lettres caractéristiques du tempérament, avec en regard les types qui lui correspondent, en grisé sur la table des types,
– le nom mythologique du tempérament, qui lui a été donné pour en symboliser les principaux attributs, avec un rappel du personnage ainsi évoqué,
– le mot d'ordre caractéristique du tempérament,
– les valeurs que cherchent à réaliser les personnes appartenant à ce tempérament,
– la correspondance dans les classifications d'Hippocrate et de Paracelse,
– les quatre types appartenant à ce tempérament

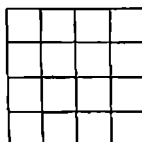
• Les traits généraux du tempérament

• Ses caractéristiques dans des situations particulièrement significatives :
– la famille,
– l'éducation (comme élève et comme enseignant),
– la profession,
– l'exercice de l'autorité,
– le choix d'un secteur d'activités,
– la relation au temps,
– l'usage de l'argent.

• Ses faiblesses potentielles.

Voir Exercice n° 9, Découverte des tempéraments.

SJ : Épiméthéen



Personnage	**Épiméthée :** fils obéissant de Zeus à la différence de son frère Prométhée et époux fidèle de Pandore, bien qu'elle ait désobéi et ouvert la boîte d'où s'échappèrent les maux de l'univers.
Mot d'ordre	Devoir
Valeurs	Responsabilité, stabilité, appartenance
Hippocrate	Mélancolique ou nerveux (atrabile)
Paracelse	Terre
Types	ISTJ, ISFJ, ESTJ, ESFJ

Traits généraux

Les SJ sont concrets et réalistes. Ils sont en général plus intéressés par l'aspect fonctionnel des choses que par leur aspect esthétique. Ils sont organisés, prévoyants, responsables. Ils ont le sens du devoir et se sentent même parfois obligés de rendre service. Ils sont stables et fidèles et tiennent leur parole.

Les SJ sont respectueux des traditions, des coutumes, des règles et des lois. Ils sont les gardiens des valeurs sociales. Ils font volontiers partie d'associations et de clubs et se portent facilement volontaires pour les tâches communes du groupe. Leur apparence est classique ; ils se conforment aux usages en vigueur dans le groupe.

Les SJ montrent leur affection par des actes concrets mais l'expriment peu en paroles ou en gestes. Ils se posent souvent en protecteurs des faibles

Situations particulières

Famille

Les SJ aiment que les rôles soient clairs et que chacun tienne sa place Ils assument facilement le rôle d'autorité et se placent souvent en « parents normatifs ».

Éducation

Les SJ aiment suivre une démarche analytique, aux étapes bien définies. Ils préfèrent avoir un cadre structuré et adopter des méthodes connues. Ils sont à l'aise dans les algorithmes, en suivant les mêmes règles opératoires. Ils veulent savoir à quoi sert ce qu'ils apprennent et pratiquer pour comprendre.

Vie professionnelle

Les SJ sont des administrateurs précis et rigoureux. Ils sont efficaces. Leur talent réside notamment dans la rédaction et le suivi des règles et procédures. Ce sont de bons planificateurs.

Exercice de l'autorité

Les SJ ont le sens de la hiérarchie. Ils respectent leurs supérieurs et attendent que leurs collaborateurs fassent de même vis-à-vis d'eux. Ils sont fermes et impartiaux.

Secteurs d'activité

On trouve plus particulièrement les SJ dans l'administration, les banques, les assurances, l'éducation au niveau primaire et secondaire surtout, certaines professions de la santé.

Relation au temps

Les SJ sont ponctuels et organisés. Ils établissent des listes de ce qu'ils doivent faire, suivent leur liste et cochent en général au fur et à mesure. Ils savent jeter ce qui risquerait de les encombrer.

Relation à l'argent

Les SJ sont à l'aise avec l'argent. Ils sont économes et savent gérer leur budget.

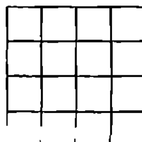
Faiblesses potentielles

Les SJ peuvent devenir rigides et rejeter toute nouveauté. Leur goût pour les règles peut les conduire à la bureaucratie. Leur sens du devoir peut les amener à la surcharge ; ils s'accablent de responsabilités et deviennent ainsi anxieux, contractés. Ils peuvent alors être pessimistes.

Ils peuvent prendre des décisions prématurées, sans consacrer le temps nécessaire à recueillir les informations pertinentes, pour le principe. Et ils peuvent également se montrer obstinés dans l'application des décisions.

Les SJ critiquent facilement et complimentent peu. Accomplir son devoir ne mérite pas d'être signalé ; ils pourront être, par contre, impitoyables sur les plus petits manquements.

SP : Dionysien



Personnage	**Dionysos** : Dieu de la musique, de la danse, de la vigne et de l'initiation aux mystères de la vie
Mot d'ordre	Liberté
Valeurs	Changement, plaisir, pragmatisme
Hippocrate	Sanguin (sang)
Paracelse	Feu
Types	ISTP, ISFP, ESTP ESFP

Traits généraux

Les SP sont pratiques et réalistes ; ils s'adaptent parfaitement aux circonstances. Ils sont spontanés, impulsifs même et très rapides dans leurs réactions.

Les SP ont un grand besoin de liberté ; ils supportent mal la routine et rejettent les obligations et les règles qui ne sont pas strictement nécessaires. Ils vivent dans l'ici et maintenant, en fonction du principe qu'à chaque jour suffit sa peine, ou plutôt qu'il faut profiter de ce qui se présente

Les SP sont débrouillards et se servent habilement de tous les outils. Ils agissent pour le plaisir ; ils sont alors infatigables. L'action semble jaillir spontanément et avoir sa fin en elle-même ; elle est d'une grande efficacité.

Les SP sont très sociables. Ils ont un excellent contact, sont prodigues avec leurs amis et se montrent généralement optimistes Leur style est décontracté et flamboyant.

Situations particulières

Famille

Les SP aiment bien mener une vie familiale pleine d'imprévus et de changements. Ils sont attentifs aux besoins de leurs enfants dans le présent et se sentent moins concernés par la préparation de leur avenir. Ils montrent leurs sentiments de façon irrégulière, et quand ils le font, ce peut être avec emphase.

Éducation

Les SP apprennent par l'action, en pratiquant. Ils veulent avoir un résultat immédiat. Ils sont bons observateurs et réussissent bien dans les matières techniques

Vie professionnelle

Dans leur vie professionnelle les SP sont efficaces et aiment obtenir des résultats concrets et rapides. Ils sont pratiques, inventifs. Ce sont de très bons tacticiens, qui aiment bien travailler dans des ambiances ouvertes et compétitives. Les situations de crise leur conviennent particulièrement bien et ils ont tendance à les provoquer quand ils craignent de s'ennuyer.

Exercice de l'autorité

Les SP supportent mal l'autorité. Ils ne la respectent que quand elle est vraiment utile. Ils agissent pour la plupart plutôt en conciliateurs et en négociateurs qu'en chefs autoritaires.

Secteurs d'activité

Les SP réussissent dans les secteurs demandant des capacités techniques et où le résultat se voit à court terme. On les trouve ainsi dans l'artisanat, la mécanique notamment, le commerce et dans les métiers d'expression artistique (comédien, danseur, musicien, sculpteur).

Relation au temps

Les SP aiment bien travailler dans l'urgence. Ils aiment l'imprévu et ont un style de vie décontracté.

Relation à l'argent

Les SP n'aiment faire ni budget ni plan et ont tendance à dépenser ce qu'ils gagnent. Ils sont souvent joueurs.

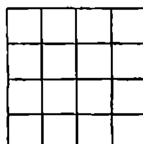
Faiblesses potentielles

Les SP peuvent être insouciants, imprévisibles, voire même versatiles. Leur souci de réalisme peut les conduire à changer d'attitude par rapport à leur déclaration initiale.

Ils n'aiment pas se donner d'objectifs ; ils ont alors tendance à avoir une vue à trop court terme et à se noyer dans le présent. En revanche, ils peuvent indéfiniment remettre à demain ce qui les ennuie.

Leur souci du réalisme peut les conduire à refuser toute théorie et à tomber dans un pragmatisme peu nuancé.

NT : Prométhéen



Personnage	**Prométhée :** Demi-dieu qui, après avoir refusé d'épouser la femme que son père Zeus lui destinait, déroba le feu pour le donner aux hommes.
Mot d'ordre	Savoir
Valeurs	Connaissance, compétence, qualité
Hippocrate	Flegmatique ou lymphatique (lymphe)
Paracelse	Air
Types	INTP, INTJ, ENTP ENTJ

Traits généraux

Les NT ont un grand appétit de connaissance ; ils sont sans cesse à la recherche du pourquoi des choses. Ils cherchent les principes sous-jacents et élaborent des théories. Leur but est la maîtrise intellectuelle du monde.

Ce sont des visionnaires inventifs qui voient la globalité et créent des systèmes et des modèles pour en rendre compte.

Ce sont des perfectionnistes à l'esprit critique qui voient leurs propres faiblesses aussi bien que celles des autres. Ils aiment les défis, et placent souvent la barre si haut pour eux-mêmes qu'ils doutent de pouvoir l'atteindre.

Les NT sont directs dans leurs relations ; ils s'expriment de façon concise et précise. Ils attendent des autres une compétence égale à la leur mais estiment être souvent déçus sur ce point.

Les NT ont l'esprit curieux et ouvert. Ils sont prêts au changement quand cela est nécessaire. Ils prêtent peu d'attention à l'aspect extérieur des choses et des gens, y compris le leur, et peuvent faire montre de distraction.

Situations particulières

Famille

Les NT développent avec leurs enfants des relations surtout intellectuelles. Ils veulent les rendre compétents et indépendants.

Éducation

Les NT aiment bien les études pour elles-mêmes. Ils ont le goût des défis intellectuels. Leur esprit critique les amène à poser de nombreuses questions ; ils exigent d'un professeur qu'il soit brillant et compétent.

Vie professionnelle

Les NT donnent dans leur vie une très grande importance au travail. Ils font preuve d'un esprit logique et ingénieux et sont particulièrement intéressés par la recherche.

Exercice de l'autorité

Les NT n'admettent que l'autorité de compétence ; ils supportent difficilement les règles et les routines. Ils dirigent par vision stratégique et planification.

Secteurs d'activité

Les NT sont particulièrement attirés par la recherche, l'enseignement au niveau supérieur, l'ingénierie, les mathématiques, la planification, l'architecture et la philosophie.

Relation au temps

Les NT ont une conception rationnelle du temps. Ils planifient volontiers leurs activités et celles des autres ; ce sont des experts en détermination d'étapes et en établissement de chemin critique.

Relation à l'argent

Les NT ont une relation rationnelle et impersonnelle à l'argent ; ils savent prendre des risques calculés en ce domaine.

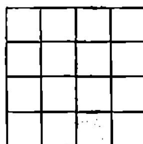
Faiblesses potentielles

Les NT peuvent se montrer froids et hautains, voire arrogants. Leur goût de la contradiction peut les amener à ratiociner

Ils peuvent être cyniques et ne pas tenir compte des sentiments des autres. Leur communication est parfois très difficile ; ils peuvent se retirer dans leur tour d'ivoire ou devenir blessants à force d'exigence et de critique.

Excellents concepteurs, les NT portent beaucoup moins d'attention à l'exécution qu'ils peuvent négliger.

NF : Apollonien



Personnage	**Apollon** : Dieu de la musique et du chant, lien entre les dieux et les hommes, celui qui dans son être même montre comment trouver le sacré à travers le profane.
Mot d'ordre	Devenir
Valeurs	Harmonie, authenticité, congruence
Hippocrate	Colérique ou bilieux (bile)
Paracelse	Eau
Types	INFP, INFJ, ENFP, ENFJ

Traits généraux

La recherche est la caractéristique majeure des NF : recherche d'identité, du sens de la vie, de réalisation de soi, d'intégrité, de développement personnel.

La lucidité et la connaissance de soi sont particulièrement importants pour les NF qui poursuivent en permanence leur dialogue intérieur.

Ce sont des idéalistes au service de l'humanité qui cherchent l'harmonie tant à l'intérieur d'eux-mêmes qu'avec les autres.

Les NF ont une forte capacité à comprendre les autres, à se mettre à leur place, à percevoir leurs sentiments et à les aider à se développer. Ils préfèrent se trouver dans une atmosphère chaleureuse et coopérative.

Les NF expérimentent tout ce qui peut donner un sens à la vie. Ils pensent en termes de possibilités concernant les personnes ; ils transmettent les idées et ont une forte influence sur les évolutions culturelles

Les NF ont un style personnel car ils recherchent avant tout la cohérence de leurs pensées et de leurs comportements.

Situations particulières

Famille

Les NF sont chaleureux et montrent facilement leur affection. Ils sont des ardents défenseurs de ceux qu'ils aiment.

Éducation

Les NF aiment apprendre par prise de conscience personnelle ; ils sont également sensibles à la qualité de l'enseignant auquel ils veulent pouvoir s'identifier. Et quand ils sont eux-mêmes enseignants, ils savent valoriser chaque personne.

Vie professionnelle

Les NF se caractérisent dans la vie professionnelle par leur créativité et leur talent de communication. Ils ont besoin de se trouver dans des activités qui ont un sens et qui leur permettent de poursuivre des valeurs de développement.

Exercice de l'autorité

Les NF sont persuasifs ; ils dirigent par leur charisme. Il est souvent difficile d'être en désaccord avec eux. Ce sont des catalystes qui encouragent ceux qui travaillent avec eux et leur donnent volontiers des appréciations positives.

Secteurs d'activité

Les NF sont volontiers enseignants, écrivains. thérapeutes, conseillers, médecins, religieux.

Relation au temps

Les NF sont surtout sensibles aux besoins des autres ; ils donnent volontiers leur temps quitte à négliger leurs propres besoins.

Relation à l'argent

Les NF attachent peu d'importance à l'argent qu'ils considèrent comme un moyen en vue d'une fin. Ils sont en général peu doués pour acheter et vendre.

Faiblesses potentielles

Les NF peuvent être hypersensibles ; ils prennent alors les critiques pour des attaques personnelles.

Leur souci de l'idéal peut les conduire à ignorer les problèmes pratiques et à faire de l'angélisme.

Leurs sentiments peuvent devenir excessifs ; ils chercheront à plaire à tout prix ou créeront des dépendances. Ils auront également tendance à confondre les rôles, par exemple, se comporter comme conseiller au lieu d'exercer une autorité.

EXPOSE 5

Les types d'organisation

Initialement, le MBTI a été conçu pour décrire le fonctionnement de l'esprit humain. L'expérience montre qu'il peut être utilisé egalement pour décrire le fonctionnement d'une organisation.

Certes, les groupes n'ont pas les mêmes caractéristiques que les individus et les premiers ne peuvent pas être assimilés aux seconds. Il n'est, par exemple, pas possible de mettre sur le même plan la volonté d'une personne et le but d'une organisation, qui est la résultante plus ou moins négociée de différentes volontés individuelles. Cependant, les organisations sont par essence des collectivités de personnes, et à ce titre présentent avec celles-ci des caractéristiques communes. C'est notamment le cas des dimensions décrites dans le MBTI.

Qu'il s'agisse de petits groupes d'une dizaine de personnes ou d'entreprises de 100 000 personnes ; qu'il s'agisse d'une organisation dans sa totalité ou de certaines de ses parties (départements, services, unités) le problème est substantiellement le même. Il sera plus ou moins complexe et difficile à résoudre, mais sa nature ne changera pas fondamentalement : comment passer de l'individuel au collectif ?

Deux voies principales nous sont ouvertes :
- une approche statistique, qui prend pour base les préférences individuelles et les compile pour arriver à des préférences de groupe ;
- une approche typologique, qui cherche à saisir directement le caractère du groupe ou de l'organisation, en suivant une démarche analogue à celle utilisée pour les individus.

Nous explorerons successivement ces deux approches qui sont très largement complémentaires.

1. Approche statistique

Elle consiste à déterminer les profils psychologiques des membres du groupe et à en faire la synthèse pour obtenir une image du groupe. Deux outils sont à notre disposition :

– la table des types,
– le profil de groupe.

La table des types

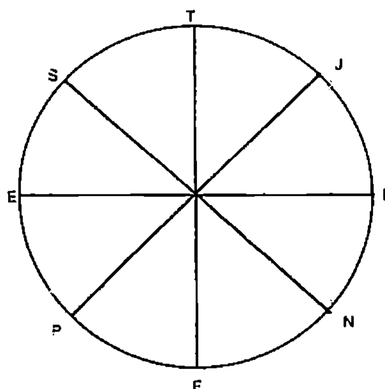
Nous avons déjà présenté, notamment au début du troisième exposé, la table des types. Pour rassembler les informations concernant un groupe, il suffit de mettre dans chaque cellule de la table, le nombre en valeur absolue, ou le pourcentage, des personnes appartenant au type correspondant dans le groupe étudié. Ceci peut se faire soit en inscrivant le nombre lui-même, soit en le représentant par des astérisques, ou toute autre forme graphique laissée à l'imagination de chacun. Les valeurs les plus communément représentées par un astérisque, ou un autre signe, sont par convention 1 (1 personne, ou 1 %), ou 5 (ou plus) si les nombres à traiter en valeur absolue sont très grands.

Nous avons mis au point une table des types détaillée qui permet de recueillir sur un groupe toutes les informations utiles, c'est-à-dire les pourcentages :

– des types dans la table,
– de chaque préférence,
– de chaque fonction dominante,
– des tempéraments.

Voir l'exercice n° 10.

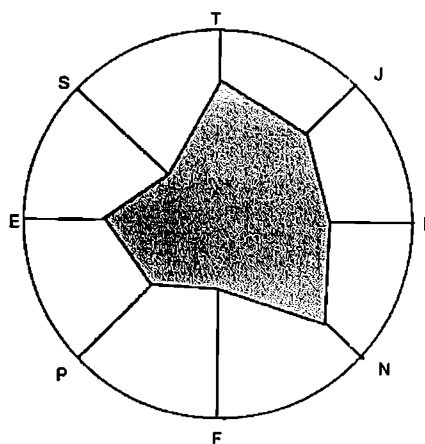
Le profil de groupe



Si la table est très précise, elle ne « parle » pas très facilement à un groupe. C'est pourquoi nous avons également mis au point une représentation graphique où nous plaçons, sur une roue, les 8 préférences, signifiées chacune par un rayon : le pourcentage de personnes choisissant une préférence est porté sur le rayon correspondant, 0 % au centre, 100 % à la périphérie.

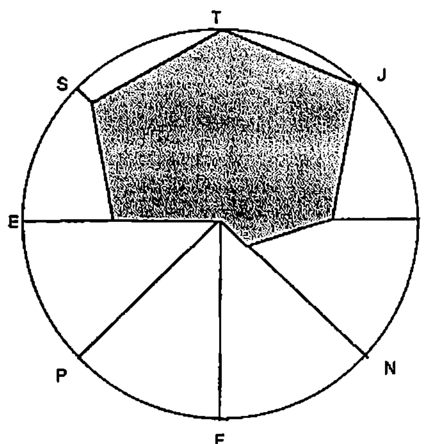
Voir l'exercice n° 11.

Voici quelques exemples :



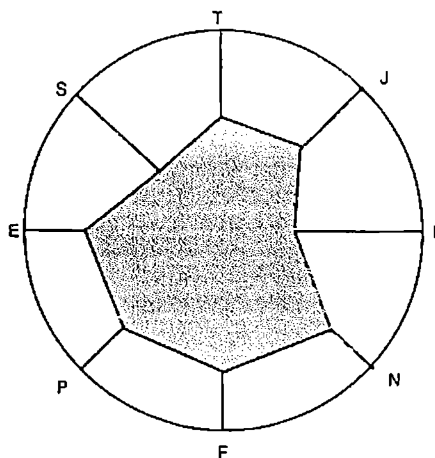
Graphique 1

Il s'agit ici des directeurs régionaux d'un organisme de service. On notera la forte dominance des intuitifs (N), ce qui donne un groupe créatif et tourné vers l'avenir. Les préférences extraversion et introversion sont équilibrées ; la pensée rationnelle (T) domine, ce qui est le cas général dans un groupe de managers, de même que la préférence pour l'organisation (J). Le petit nombre de factuels (S) explique la faiblesse de ce groupe pour les aspects gestionnaires ; il lui faudra redoubler de vigilance, par exemple, en ce qui concerne l'élaboration et le suivi des budgets.



Graphique 2

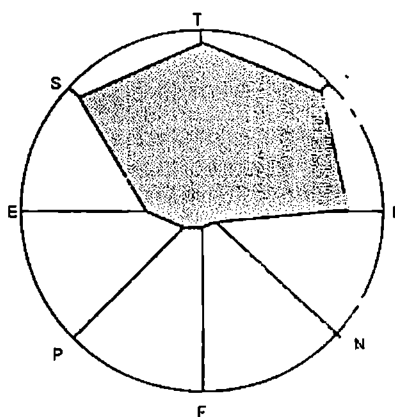
Ce profil est celui des directeurs régionaux de vente d'une grande société industrielle. On notera que la tendance gestionnaire, méthodique, organisée est très largement prédominante. Il s'agit bien de responsables administratifs de vente, et non de vendeurs. Ce groupe représente la tendance « classique » du management ; il peut manquer de réactivité pour s'adapter à des marchés nouveaux. Son attitude vis-à-vis du personnel risque d'être froide et peu motivante.



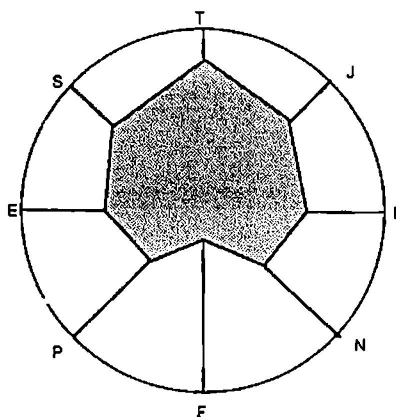
Graphique 3

Ce profil est celui d'un groupe de consultants en ressources humaines ; il est comme on peut s'y attendre à l'opposé du précédent. La priorité va à l'extraversion, à l'intuition, au sentiment, à la perception. Il est tout à fait adapté à sa fonction (voir la description du type ENFP, qui correspond à ce groupe). En contrepartie, il aura sans doute du mal à gérer son activité sur les plans administratif et comptable et il serait judicieux qu'il se dote d'une aide extérieure en ces domaines.

La comparaison de profils successifs permet également d'observer l'évolution d'une fonction ou d'un métier à travers le temps. C'est ainsi qu'intervenant dans la formation d'acheteurs industriels, depuis plusieurs années, nous avons constaté l'évolution suivante :



Profil 1986



Profil 1992

Si dans ces deux profils, les dominantes restent les mêmes (I, S, T, J), les pourcentages ont nettement évolué. Encore s'agit-il là de graphiques de synthèse, certains groupes ayant montré une évolution beaucoup plus forte. Les acheteurs sont donc typologiquement plus divers qu'ils ne l'étaient. Cela correspond bien à l'évolution de la profession. La fonction d'acheteur, qui ne s'est autono-

misée qu'assez récemment, consistait essentiellement à juger des propositions envoyées en réponse à des appels d'offre ; il s'agissait de recevoir des soumissions, sans beaucoup prospecter, et de juger de façon stricte et précise de leur adéquation au cahier des charges. Le profil ISTJ convenait parfaitement. En se développant, la profession a changé. L'acheteur a ajouté à sa mission traditionnelle des missions de prospection, de veille technologique, de partenariat avec les fournisseurs... Et, par conséquent, des profils nouveaux apparaissent, plus extravertis (E), plus flexibles (P), plus orientés vers la nouveauté (N).

Le profil de groupe est particulièrement utile en *team building*, pour permettre à un groupe d'avoir une vision globale de ses convergences et de ses différences comme nous le verrons dans l'exposé suivant.

2. Approche typologique

L'approche précédente nous a conduits à faire le pourcentage des préférences individuelles à l'intérieur d'un groupe. Si cela donne une bonne indication de la manière dont ce groupe va pouvoir se comporter, cela n'indique par pour autant le type du groupe. Le groupe est plus que la somme de ses membres. Les interactions ont un effet de synergie ; la tradition a son poids ; il y a des manières de faire qui sont connues et acceptées par tous et qui ne dépendent pas des individus. Bref, il y a un effet de groupe, une culture spécifique, indépendants, au moins en partie, de ceux qui les vivent. Comment peut-on utiliser la typologie de Jung/Myers pour comprendre le fonctionnement de l'organisation en tant que telle, au-delà des membres qui la composent ?

Trois principaux modes d'application du MBTI aux organisations ont été jusqu'à présent explorés :

– l'application des familles de types, notamment des tempéraments,

– l'application des 16 types,

– l'application de la dynamique des fonctions, que nous illustrerons par un cas

FAMILLES DE TYPES ET ORGANISATIONS

Tempéraments et organisations

Un exercice très simple permet de mettre en lumière les conceptions différentes qu'ont de l'organisation les quatre tempéraments décrits dans le 5e exposé. Les participants sont répartis par groupes de tempéraments (SJ, SP, NT, NF) sans leur expliquer le critère de répartition pour éviter les effets autoprédictifs. Ils se mettent d'accord dans leurs sous-groupes respectifs sur les caractéristiques de l'organisation idéale ou du groupe idéal. On peut utiliser pour cela toute grille de

lecture de l'organisation, ou laisser totale liberté au groupe, ce qui rend les comparaisons plus difficiles mais tout aussi riches, sinon plus.

Même si un groupe comprend peu de participants et si, par conséquent, les différences dues aux tempéraments peuvent sembler difficiles à faire émerger des différences strictement individuelles, nous avons toujours vu apparaître nettement l'impact des tempéraments. Les entreprises idéales des SJ, SP, NT et NF se ressemblent en partie, ne serait-ce que parce qu'il y a des « incontournables » (tout le monde souhaite que la communication soit bonne...) ; mais elles se distinguent aussi nettement les unes des autres.

Voici un exemple de tableau de synthèse des résultats auxquels nous parvenons en utilisant l'exercice 15.

	SJ	SP	NT	NF
Communication	organisée claire hiérarchique	informelle efficace suffisante	cohérente concise systématique	réciproque répartie circulante
Conflits	gérés confrontés	utilisés négociés	confrontés clarifiés progrès	prévenus élucidés
Objectifs	clairs réalistes partagés	concrets négociés réalistes	cohérents programmés clairs	partagés conformes aux valeurs
Autorité	juste ferme nécessaire	limitée déléguée	compétente déléguée	partagée au service des autres

Il n'y a en général aucune caractéristique retenue par un groupe que les autres groupes n'admettent ; mais les mots employés sont différents, et même lorsqu'ils sont semblables, ils n'ont pas le même contexte ou ne viennent pas à la même place. Les priorités sont vraiment différentes d'un groupe à l'autre.

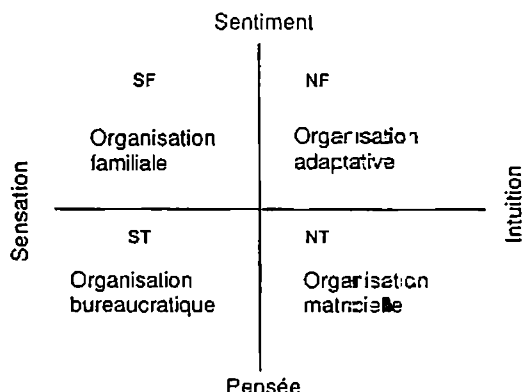
Organisations idéales et fonctions (S, N, T, F)

Ian Mitroff dans *Stakeholders of the Organizational Mind*[1] propose une classification des organisations correspondant aux familles de types obtenues en groupant deux par deux les 4 fonctions. Ces organisations sont dites idéales, non pas au sens de perfection mais au sens de type pur, la réalité présentant naturellement des mélanges. Ces types d'organisation ne sont d'ailleurs pas

1. Voir bibliographie.

également représentés dans la réalité ; l'organisation ST est la plus fréquente dans la société occidentale.

Le schéma ci-après représente les quatre organisations idéales.



Chacune de ces organisations « modèle » s'enorgueillit des caractéristiques suivantes :

L'organisation bureaucratique – ST

– les systèmes de comptabilité, de contrôle et d'audit interne sont parfaitement établis,
– la réduction des coûts fait l'objet d'un effort constant,
– le retour sur l'investissement et la profitabilité sont élevés,
– l'entreprise opère sur un marché large et connu,
– l'organigramme et les procédures internes sont écrits et publiés.

L'organisation familiale – SF

– la gestion du personnel est particulièrement satisfaisante,
– les produits et services sont de haute qualité,
– les forces de vente sont performantes,
– la motivation est élevée.

L'organisation matricielle – NT

– la technologie est en avance et ne peut être rattrapée,
– les coûts sont compétitifs,
– de nouveaux marchés sont disponibles et de nouveaux produits peuvent être inventés,
– les ressources nécessaires au développement sont disponibles.

L'organisation adaptative – NF

– le mode de management et les produits offerts sont cohérents avec les valeurs morales et culturelles de la société,

– les produits ont une bonne réputation auprès des consommateurs,

– l'entreprise est respectée, voire encouragée, par les pouvoirs publics,

– la concurrence est forte,

– les fournisseurs et les clients ont une faible capacité de négociation.

Styles organisationnels

Lee et Norma Barr dans *The leadership equation*[2] décrivent deux styles organisationnels qu'ils ont fréquemment rencontrés dans leur pratique. Leur approche est donc *a posteriori*, en fonction de leur expérience concrète, et non *a priori*, comme celle de Mitroff qui propose une classification générale.

L'organisation STJ

– la structure est fortement hiérarchique,

– les systèmes et procédures sont écrits et respectés,

– les décisions sont prises après un parcours administratif et technique long,

– les risques sont calculés

– la contribution de chacun est évaluée selon des standards mesurables.

À ce type de structure correspond un style managérial adapté, semblable à celui que nous avons décrit au chapitre 5, pour le tempérament SJ.

L'organisation NTJ

– l'entreprise a une mission tournée vers le futur,

– elle est innovatrice sur son marché,

– elle se développe en s'adaptant avec flexibilité aux variations de l'environnement,

– la recherche et le développement ont une importance particulière,

– l'organisation interne et la planification sont en perpétuelle révision.

À ce type de structure correspond un style managérial adapté, semblable à celui que nous avons décrit au chapitre 5, pour le tempérament NT. L & N Barr

2 . Voir bibliographie.

font observer qu'en fait, il y a peu d'organisations NTJ mais plutôt des managers NTJ, surtout dans les postes les plus élevés de l'organisation.

De même, il y a très peu d'organisations NF et SP mais quelques managers NF et SP (voir chapitre 5) dans des organisations en large majorité STJ, du moins en ce qui concerne les grandes entreprises industrielles nord-américaines et européennes.

TYPOLOGIE DES ORGANISATIONS

William Bridges, dans *The character of organizations* est à notre connaissance le premier à avoir tenté une transposition complète du MBTI de l'individu à l'organisation.

C'est ainsi qu'il redéfinit chacune des préférences dans un contexte organisationnel ; il propose un questionnaire permettant de déterminer la préférence de l'organisation en tant que telle sur chacune des quatre dimensions ; il élabore ensuite les 16 portraits types ; décrit l'évolution typologique habituelle d'une organisation, de sa naissance, où elle est en général IN-P, à sa maturité où elle devient I/ESTJ ; et il en tire enfin un certain nombre de règles et de recommandations pour l'action.

Il est bien entendu hors de propos de résumer cet ouvrage qui a la double qualité d'être bref et dense ! Nous nous limiterons à décrire les caractéristiques organisationnelles de chacune des huit préférences, en nous inspirant librement des commentaires de W. Bridges et en faisant appel à notre propre expérience.

Extraversion-Introversion

À travers cette dimension s'exprime la manière dont une entreprise trouve son énergie et l'utilise. Nous avons ainsi deux pôles :

– Les entreprises extraverties (E) sont tournées vers leurs clients, leurs marchés pour en connaître les besoins. Quand elles se sentent en difficulté, leur premier réflexe est de demander aux commerciaux ce que désirent les clients. Elles font fréquemment appel à des panels de consommateurs ou à des études de marchés. Elles peuvent aussi regarder ce qui se passe dans la concurrence pour recueillir des idées. L'information à l'intérieur circule largement, le plus souvent sous forme orale. Le brassage des personnes entre les différents services sera systématiquement pratiqué.

– Les entreprises introverties (I) sont tournées vers leur technologie, leur culture. En cas de difficulté, elles feront appel à leurs ingénieurs pour savoir quel produit nouveau peut être fabriqué. La solidarité interne jouera a plein pour se protéger des rigueurs de l'environnement. Les produits mis sur le marché le seront après une solide élaboration interne. L'information circule-

ra par écrit et sous des formes clairement différenciées selon les types de destinataires.

Quelques repères :

Extraversion	Introversion
Marché	Technologie
Réactivité	Délai
Expérimentation	Réflexion
Porte ouverte	Rendez-vous
Bureau paysager	Bureau individuel
Large information	Information spécifique
Réunions	Notes
Interdisciplinarité	Cloisonnement
Appel à l'extérieur	Solidarité interne
Marketing	*Production*
Ventes	*Siège*

Sensation-Intuition

Cette dimension traduit le type d'informations que l'entreprise recueille pour fonder ses décisions et la manière dont elle va la traiter. Deux types opposés :

– Les entreprises factuelles (S) donnent leur préférence aux données concrètes, précises, chiffrées. Elles ont le sens du détail. Leurs procédures sont rigoureuses et il y a une procédure pour presque tout. Toute demande, tout projet, doit être accompagné des informations factuelles qui le justifient. Les *data* sont le leitmotiv de ces sociétés qui ne s'aventurent nulle part sans avoir calculé le *return*. Elles évoluent progressivement, par étapes, en suivant, d'aussi près que possible, le plan qu'elles se sont tracé.

– Les entreprises intuitives (N) opèrent sur la base d'informations globales qui synthétisent les données partielles. Elles ont le sens de l'ensemble. Ce qui compte pour elle, ce sont les *trends*, les tendances lourdes d'évolution de leur marché ou de leur environnement économique, technique, social. Elles progressent en général par bonds, en fonction des opportunités ou des idées nouvelles qui apparaissent.

Quelques repères :

Sensation	Intuition
Faits concrets	Possibilités
Détail	Ensemble
Evolution progressive	Changements drastiques
Extrapolation	Imagination
Planification	Vision
Expérience	Innovation
« Ce qui est compliqué est inefficace »	« Ce qui est simple est faux »
Production	*Recherche et Développement*
Comptabilité	*Direction générale*

Pensée-Sentiment

Cette dimension indique le type de critères sur lesquels l'organisation va fonder ses décisions. Deux groupes :

– Les entreprises rationnelles (T) agissent en application de principes généraux et impersonnels. Le *management* y a une place prépondérante et les doctrines du *management* y sont largement discutées et même appliquées. Les finalités de l'organisation sont exprimées sous une forme neutre : les notions d'efficacité, de profit sont fondamentales. Des règles sont établies, communes à toute l'organisation. Ce sont en général des sociétés tres compétitives, où les problèmes individuels passent au second plan ; s'ils sont traités, de façon juste et impartiale, c'est parce que les négliger risquerait de diminuer l'efficacité de l'organisation.

– Les entreprises à caractère affectif (F) se forment autour de valeurs à mettre en œuvre, tels le bien commun, le développement social ou personnel. Elles font une large place à la discussion et aux échanges sur les buts, qui sont très souvent jugés propres à l'entreprise. Les personnes sont considérées non seu-

lement comme la ressource principale mais aussi comme le premier facteur et la finalité même de l'organisation. L'ambiance y est chaleureuse, familiale même si possible.

Quelques repères :

Pensée	Sentiment
Principes	Valeurs
Objets	Personnes
« Triangle froid » : - stratégie - structure - systèmes	« Carré chaud » : - valeurs partagées - savoir-faire - ressources humaines - style
Compétition	Support
Critique	Appréciation
« Pas d'état d'âme »	Considérations personnelles
Tous services	*Ressources humaines*

Jugement-Perception

Cette dernière dimension indique le mode d'organisation préféré par l'entreprise. Les deux pôles sont :

– Les entreprises de type « J », qui ont des structures claires et des procédures connues. Les organigrammes sont connus, et régulièrement mis à jour. Les systèmes d'information, de délégation, de prise de décision, de suivi, de contrôle font l'objet de documents écrits qui indiquent à chacun ce qu'il doit faire et ce qu'il ne peut ou ne doit pas faire.

– Les entreprise de type « P » ont des structures flexibles, souvent imprécises où une large place est ouverte à l'informel. Les procédures sont souples, souvent orales ; les choix sont ouverts le plus longtemps possible. La capacité de réaction et d'adaptation est élevée, l'entreprise est tolérante et flexible. L'improvisation est une qualité appréciée.

Quelques repères :

Jugement	Perception
Décision Manager décideur Définition des principes et valeurs Exécution Binaire Moraliste *Line* *Production*	Information Manager catalyseur Marge de manoeuvre Improvisation Flexible Tolérante *Staff* *Recherche*

Il n'est pas très facile de caractériser une organisation. Les indications ci-dessus peuvent vous y aider, ainsi naturellement que le questionnaire. Deux conseils en complément :

• Ne choisissez pas, surtout au début, des entités trop grandes : ranger sous un type une entreprise de 150 000 personnes est très difficile. Peut-être l'entreprise ne correspond-elle d'ailleurs pas à un type si elle n'a pas de culture unitaire. En revanche il est beaucoup plus facile, et souvent beaucoup plus utile dans la pratique, de chercher le type d'un sous-ensemble : département, service, centre régional...

• Lorsque vous cherchez le type d'une organisation, ne le faites pas seul. Constituez si possible un petit groupe représentatif et travaillez ensemble à déterminer la manière de faire, dominante, « typique » de l'organisation, au-delà des préférences de chacun.

La dynamique institutionnelle des fonctions

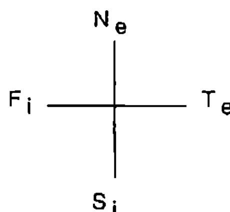
À chaque type d'organisation correspond, comme au niveau individuel, une dynamique des fonctions. C'est à partir de cette dynamique que nous pouvons également analyser le fonctionnement d'une organisation. Ce que nous allons montrer sur un cas vécu – en modifiant cependant suffisamment

d'éléments, à commencer par le nom, pour préserver la confidentialité de l'entreprise en question.

ATZ est une société de services occupant une position de *leader* sur son marché français. Elle se trouve à un moment stratégique de son histoire. Un directeur général (le « DG ») vient d'être nommé pour assurer une nouvelle étape.

Le fonctionnement traditionnel de ATZ

D'après la manière dont ATZ fonctionne, dont son personnel en parle, il s'agit d'une entreprise de type ENFP. Cela ne veut certes pas dire que tout le personnel est ENFP – il y a même relativement peu d'individus de ce type ; cela ne veut pas dire non plus que toutes les composantes de l'organisation sont ENFP. Mais cela signifie que, tant l'image que l'entreprise a d'elle-même que son comportement global relèvent du type ENFP. Appliquons la croix des fonctions et voyons comment cela se traduit.



N_e : La fonction dominante est l'intuition extravertie

ATZ est née, comme c'est souvent le cas, d'une intuition de son fondateur qui a pressenti, avec plusieurs années d'avance, le rôle que jouerait dans l'économie l'activité dont ATZ a fait son métier. ATZ en a conservé une confiance globale dans l'avenir. L'entreprise a continué pendant trois décennies à fonctionner sur un mode de libre création : les diversifications et développements étaient suscités par des personnes qui avaient une nouvelle idée et obtenaient (ou prenaient !) la liberté de la mettre en pratique. Il n'y a jamais eu, jusqu'à une date récente, de plan de développement systématique, mais une série d'actions spontanées, avec des épisodes de coordination de courte durée.

F_i : la fonction auxiliaire est le sentiment introverti

Un consensus tacite très fort existe autour d'un certain nombre de valeurs clés, propres à l'entreprise, et qui sont des critères de décision bien plus importants en pratique que les principes généraux du management. Parmi celles-ci :

– La croyance en la nécessité sociale du service offert. ATZ estime remplir une mission d'utilité publique. Son activité se justifie par elle-même et pas seulement par le nombre de clients ou le profit dégagé.

– Le désintéressement : il découle de la notion précédente. À ATZ on ne travaille pas pour de l'argent, ou en tout cas que pour de l'argent. Il est suffisamment gratifiant d'y travailler pour que les problèmes financiers n'interfèrent pas – à charge pour chacun de se débrouiller. C'est notamment le cas des très nombreux intervenants extérieurs utilisés qui, à la limite devraient se satisfaire du label ATZ et le négocier ensuite dans leur pratique privée. Il y a là le germe d'un effet pervers que nous allons retrouver au niveau de la fonction inférieure.

– L'autonomie : chaque secteur d'activités s'est développé de façon indépendante. Au moment du changement de DG la notion de centre de profit avait abouti à un système extrêmement complexe de rétrocessions internes, où chacun assurait en priorité sa propre marge, le profit global de l'entreprise ne venant qu'en deuxième lieu.

– Le développement des personnes : c'est en fait le but de l'activité de ATZ. Il est considéré comme ultime et ne se subordonne à rien. Cela vaut d'ailleurs tant pour les clients que pour le personnel permanent. Dans l'inconscient collectif de l'organisation, et bien que cela ne soit affirmé nulle part l'amélioration du potentiel humain n'est pas un moyen au service du développement des entreprises, mais un but qui se justifie par lui-même, et concourt en même temps au développement des entreprises. La différence peut sembler ténue au premier abord ; elle est en fait très forte, car elle sous-tend la question du critère d'efficacité. Si, par exemple, ATZ ne dégage plus assez de profit, doit-elle trouver son financement en modifiant l'offre pour mieux répondre aux besoins des clients ou en recourant à des subventions au nom d'une valeur sociale à long terme ?

– Le sens de la communauté : malgré la force du principe d'autonomie de chaque unité, ou plutôt en contrepartie, ATZ se perçoit plus comme une famille que comme une entreprise. La taille encore modérée permet d'entretenir cette idée.

T_e : la fonction tertiaire est la raison logique

La fonction tertiaire est plus difficile à maîtriser. Cela se manifeste très nettement par une série d'insuffisances dans tout ce qui relève des principes généraux d'organisation. Auparavant, ATZ n'avait pas de plan de développement conçu et annoncé comme tel, ni de structure claire et donc d'organigramme ; les systèmes étaient déficients ou inexistants. Le caractère très « P » (spontané, flexible) de l'organisation renforçait ce côté informe pour en faire l'anti-exemple des manuels de management !

S_i : la fonction inférieure est la sensation introvertie

Cela s'est longtemps manifesté à ATZ de deux manières complémentaires, qui illustrent bien comment la fonction inférieure peut s'exprimer dans une entreprise :

– D'une part, une série d'insuffisances, de lacunes, dans tout ce qui touche aux faits concrets de la vie interne de l'organisation. La comptabilité en a été pendant longtemps un parfait témoignage : système informatique périmé, toujours prêt à tomber en panne et que seul pouvait réparer un expert venu de l'étranger, procédures budgétaires confuses, contestations permanentes sur la véracité des chiffres, erreurs manifestes dans les comptes ayant échappé à la vigi-

lance des vérificateurs successifs, etc. Ce qu'il est intéressant de noter ici, c'est que ces défauts se manifestent sur une longue période de temps, avec des acteurs différents, la compétence du personnel concerné pouvant être un facteur aggravant mais non déterminant en lui-même.

– D'autre part, des surgissements « intempestifs », des contraintes matérielles et financières tenues apparemment pour secondaires. ATZ a vu se produire des cas d'indélicatesses, voire de malversations d'autant plus choquants qu'ils étaient en contradiction complète avec les valeurs affichées. « Qui veut faire l'ange, fait la bête ». Comme si la coupure entre les valeurs prônées et les modes concrets de réalisation, l'absence de procédures de contrôle clairement établies, laissaient la voie libre à des manifestations incontrôlées de la sensation en fonction inférieure.

Le changement en cours

Le contexte

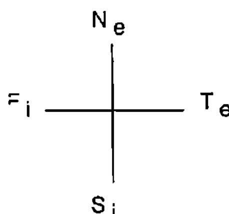
ATZ est depuis quelques années confrontée à un double défi :

– Celui de sa croissance, demandée par l'ouverture des frontières et l'européanisation du marché d'une part, l'arrivée prochaine sur le marché français d'opérateurs anglo-saxons très puissants, d'autre part. Disons que pour atteindre cet objectif, ATZ doit être ENFP c'est-à-dire à l'écoute du marché (E), imaginative sur les produits à proposer (N), cohérente autour d'un projet commun (F) et réactive (P).

– Celui de sa réorganisation pour améliorer la productivité qui laisse fortement à désirer dans un secteur longtemps protégé mais qui devient hautement concurrentiel. ATZ doit devenir ISTJ, c'est-à-dire concentrée sur son mode d'organisation (I), orientée vers sa rentabilité (S), gérée rationnellement (T), de façon systématique et suivie (J).

Le directeur général

Le Directeur Général, nommé il y a trois ans, a reçu alors pour mission du Conseil d'administration de développer l'entreprise. La remise en ordre organisationnelle n'a pas été clairement envisagée à ce moment. C'est donc, là encore, la fonction dominante de ATZ, l'intuition, qui a prévalu : priorité donnée à l'avenir, aux possibilités sur l'intendance. Et c'est ce qui a dû, inconsciemment, déterminer le choix du nouveau DG.



Venu d'une multinationale classique (ISTJ), le DG est un ENTP. C'est un profil tout à fait adapté pour quelqu'un chargé d'assurer le développement d'une organisation. Il quitte l'entreprise où il travaillait parce qu'il est las des procédures et des systèmes qui y règnent en maîtres, et qu'il veut utiliser davantage ses talents d'innovateur et de « développeur ». Or, sa première découverte va être qu'aucun développement n'est possible sans procéder à une remise en ordre interne sur la base de principes de management rationnel.

Le système va alors se mettre en tension entre des demandes opposées :

– ATZ doit à la fois être encore mieux ce qu'elle a été (ENFP) et devenir ce qu'elle ne sait pas être (ISTJ),
– Le DG doit piloter ATZ pour qu'elle se rapproche du modèle dont il a voulu lui-même s'éloigner (ISTJ) et dont il n'a pas le type psychologique (ENTP).

On ne saurait être plus proche d'un chiasme institutionnel : « Le DG applique ce qu'il a renié alors que ATZ renie ce qu'elle a appliqué ».

Le déroulement

L'évolution de l'organisation sous la conduite du DG va en fait se dérouler sur trois axes, selon des vitesses, des modalités et des résultats différents :

– la vision du futur,
– le choc des cultures,
– le talon d'Achille.

La phase de transition n'étant d'ailleurs pas terminée, les remarques qui suivent sont, pour une partie, l'analyse de ce qui s'est fait, et pour une autre, l'anticipation de ce qui peut arriver ou la proposition de ce qu'il pourrait convenir de faire

La vision du futur (N)

Sur ce point l'accord entre ATZ et le DG est bon. L'intuition extravertie est la fonction dominante de l'un comme de l'autre, c'est leur langage commun. Le DG propose un programme ambitieux, les succès suivent, la diversification internationale a lieu ; l'organisation sent le vent souffler dans le sens qui lui convient, la croissance est là. Sur cette longueur d'onde, les deux partenaires se sont trouvés.

On peut même avancer que cette dimension est le point d'ancrage nécessaire pour surmonter les difficultés. ATZ traverse un gué ; le moment critique est celui où l'on a perdu de vue la rive que l'on a quittée et où l'on ne voit pas encore celle vers laquelle on va. C'est alors que le pilote doit continuer à donner la direction et à décrire mieux que jamais le but. Lorsque les rameurs ont eux-mêmes le goût de la prospective, la vision de l'avenir devient une véritable force motrice qui permet de mettre en perspective les difficultés du présent.

Le choc des cultures (T/F)

Si, sur la direction donnée, l'entente est quasi parfaite, le désaccord est presque aussi complet sur la nécessité de la transformation intérieure à accomplir. C'est que l'entreprise et son directeur ont comme fonction auxiliaire introvertie les pôles opposés de la même dimension, T et F :

– ATZ fonctionne sur des critères de décision affectifs et subjectifs, sur des valeurs organisationnelles qui s'imposent du fait qu'elles sont largement partagées et qu'elles correspondent à l'idéologie latente de la profession.

– Le DG s'appuie sur les principes et objectifs du management rationnel. Pour lui, l'existence et le bon fonctionnement des systèmes, des structures, des procédures, sont des données de base de la gestion qui priment en raison de leur universalité sur toute considération subjective.

Cela ne veut pas dire que le DG ne partage pas les valeurs dominantes dans l'organisation ; il en est, bien au contraire, très largement solidaire. La différence tient dans le critère de décision auquel l'un et l'autre se rélèrent en dernier ressort. Cette différence est d'autant plus difficile à surmonter qu'elle fonctionne en introversion ; autrement dit elle se présente dans le champ où chaque partenaire communique le moins volontiers.

Une discussion particulièrement significative à cet égard a eu lieu au cours d'une séance de travail du comité de direction, consacrée à l'examen du projet du nouveau système informatique de gestion.

Ce projet prévoyait que la saisie des données comptables devait être faite dans chaque centre régional et la synthèse effectuée au siège. Cette question, apparemment simple, recouvrait un enjeu fondamental : celui de l'autonomie des centres par rapport au siège. Il était symbolisé par l'hypothèse de la rupture du fil reliant les uns à l'autre. Deux écoles de pensée s'affrontaient :

– Pour les « anciens » d'ATZ, le système devait être conçu en sorte que les données restent dans les centres, pour leur permettre de continuer à fonctionner même si la ligne était coupée ; le siège devait attendre le rétablissement de celle-ci pour procéder aux consolidations. Ils traduisaient ainsi la priorité donnée aux personnes, à leur autonomie, à leurs motivations.

– Pour le DG, le système devait être conçu en sorte que les données soient directement transférées au siège pour pouvoir faire la consolidation en permanence, les centres devant attendre le rétablissement de la ligne pour recevoir les données en retour dûment vérifiées et continuer leurs propres travaux. Il exprimait ainsi la priorité accordée au contrôle comptable et au pilotage global de l'organisation.

La difficulté dans la discussion résidait, non seulement dans l'opposition des points de vue en tant que tels, mais surtout dans l'incapacité des partenaires à comprendre que le point de vue de l'autre n'annulait pas nécessairement le sien. Or, certains directeurs d'ATZ avaient tendance à penser que le DG ne cherchait à avoir qu'un beau système théorique en se désintéressant de la motivation du personnel alors que celui-ci, de son côté, pensait n'avoir en face de lui que des irresponsables qui refusaient les exigences d'un système comptable.

Que le lecteur se rassure, un compromis a été finalement trouvé. Mais le consultant qui écrit ces lignes n'est pas encore bien certain que les participants à cette discussion sont vraiment convaincus du bien-fondé du point de vue de l'autre, même si la solution retenue a donné, à peu près, satisfaction à tous.

Il n'y a pas en ce domaine de solution miracle. De même qu'un individu doit apprendre à mieux utiliser sa fonction tertiaire, de même l'organisation doit déve-

lopper le côté où elle est plus faible. À la différence cependant de l'individu, elle dispose de plus de flexibilité pour ce faire, puisqu'elle a en son sein des individus différents. La difficulté est alors d'assurer l'expression des complémentarités.

Le talon d'Achille

Cette opposition n'est cependant pas un problème grave à nos yeux ; bien au contraire, elle est la source potentielle d'un enrichissement de l'organisation si les représentants de la culture traditionnelle de ATZ et ceux de la culture managériale du DG continuent le dialogue . Cela suppose d'ailleurs que le directeur général fasse un effort de patience sur les délais de réalisation, patience qui n'est pas la caractéristique naturelle des « T ».

Plus délicate est la situation liée à la fonction inférieure, la sensation introvertie, car ATZ et le DG partagent en ce domaine la même faiblesse. Si bien qu'à ATZ chacun peut dégager sa responsabilité de la gestion du quotidien, les uns parce que ce n'est pas leur métier, le DG « parce que ce n'est quand même pas lui qui doit faire les comptes ». Restera alors seul concerné le responsable administratif et financier, pour qui deux voies sont ouvertes :

– ou sa compétence et sa personnalité exceptionnelles en font un personnage clé qui assure la stabilité pratique de l'organisation

– ou il devient le bouc émissaire qu'on remplacera régulièrement. Jusqu'à présent, ATZ a fait une consommation assez élevée de directeurs administratifs et financiers (quand le poste a été pourvu, ce qui n'a même pas toujours été le cas).

Pour éviter une telle alternative et pour rendre l'exercice de la fonction un peu moins périlleux, il appartient au DG de mettre notamment en place les procédures de délégation et de contrôle de délégation permettant la cohésion technique du système. Cela entre dans les capacités d'un « T » !

Il est également nécessaire que les parties les plus concernées, à commencer par le DG et les membres du Comité de direction, fassent un travail de lucidité pour prendre conscience des raisons sous-jacentes aux oppositions et conflits, et adopter en conséquence les mesures appropriées. Tels ont été les objectifs et le contenu de l'intervention menée, dont le MBTI a été le principal « instrument ».

Conclusion

Deux points pour conclure, l'un concernant les convergences et divergences entre type individuel et type organisationnel, l'autre les atouts du MBTI dans une intervention globale.

Type individuel, type organisationnel

Il convient d'être conscient que l'utilisation du MBTI, outil individuel au départ, nécessite un saut logique quand on l'applique à l'organisation. Le fait qu'il

s'agisse d'un groupe d'individus dans le cas d'une organisation et non plus d'une entité unique, introduit deux différences majeures :

– Ce qui est dit réellement de l'individu est dit métaphoriquement ou analogiquement de l'organisation. La psyché est propre à une personne ; la culture est le résultat des compromis, conscients ou non, entre individus distincts. L'inconscient individuel, même s'il est traversé par des forces opposées, est « un » ; l'inconscient collectif est multiple et partagé.

– La personne évolue à l'intérieur de son type, se développe par individuation. L'organisation s'enrichit de nouveaux membres, elle modifie ses marchés et ses produits et finit par changer de type en conséquence.

Le tableau suivant résume les ressemblances et différences entre type individuel et type organisationnel.

Type individuel	Type organisationnel
Concerne une personne unique Décrit réellement la psyché Manifestations individuelles des inconscients Approfondissement à l'intérieur du type initial Développement par individuation	Concerne un groupe de personnes Décrit analogiquement la culture Manifestations collectives des inconscients Cycle avec type différent à chaque phase Développement par complémentarités

Avantages d'utilisation du MBTI

Pour obtenir l'efficacité maximale, une intervention en entreprise doit s'adresser tant à chacun des individus concernés, qu'aux unités de travail dans lesquelles ils se trouvent et à l'organisation dans sa globalité.

Le MBTI permet en ce sens :

– d'utiliser les mêmes principes méthodologiques et le même vocabulaire à ces trois niveaux, facilitant ainsi la continuité de l'intervention ;

– de favoriser tout à la fois approfondissement des compétences, tant individuelles qu'organisationnelles, et l'adaptation à l'environnement ;

– d'offrir des outils spécifiques pour chaque besoin déterminé : c'est ce que nous développons dans l'exposé suivant.

Les utilisations du MBTI

Les utilisations du MBTI sont nombreuses ; nous aborderons ici les deux utilisations les plus fréquentes en entreprise :

– l'orientation professionnelle,
– le *team building*

1. L'orientation professionnelle

Corrélation entre type et profession

L'utilisation du MBTI en orientation professionnelle s'appuie sur deux séries d'éléments.

• *La valeur prédictive du MBTI*

Il est aisé de faire le rapprochement entre les qualités demandées pour accomplir un métier et les potentialités d'un type.

Ainsi le métier de comptable demande concentration, précision, sens et amour des chiffres, régularité, méthode, logique. Il correspond presque trait pour trait au portrait de l'ISTJ :

– l'introversion favorise la concentration,
– la sensation, « fonction du réel », induit précision, sens du détail,
– la pensée permet logique et application de principes généraux,
– le style organisé autorise rigueur et méthode.

De même les qualités d'innovation, de sociabilité, de compréhension des personnes, de sens des opportunités qui le caractérisent permettront-elles à l'ENFP de réussir par exemple dans les métiers de la communication ou des sciences humaines.

L'exercice n° 12 donne une idée des principaux impacts de chaque préférence en situation professionnelle.

• *Les tables de fréquence*

Un important travail statistique a été effectué depuis plus de trente ans, notamment aux États-Unis, sur les corrélations entre types et professions. De très nombreuses études ont été publiées, et continuent de l'être dans les revues spécialisées. Le *Manual* d'Isabel Myers et Mary McCaulley comporte une cinquantaine de pages de tableaux de synthèse ; le Center for Application of Psychological Type (CAPT) publie un *Atlas of Type Tables* en deux volumes qui donne l'essentiel des études statistiques ; enfin Consulting Psychologist Press, sur la base des travaux de CAPT édite un *Career Report Manual* qui fait le point sur les différents aspects de l'utilisation du MBTI en orientation professionnelle.

La comparaison entre la fréquence d'apparition d'un type pour une profession donnée et la fréquence d'apparition de ce type dans la population globale (Self Selection Ratio) permet de faire un classement des professions les plus choisies ou les moins choisies par types. C'est ainsi que la profession de comptable est choisie en premier lieu par des ISTJ alors que la profession de psychologue est choisie d'abord par les ENFP. Pour les professions venant en tête (ou en queue) dans chaque type, le self selection ratio est dans presque tous les cas statistiquement significatif.

L'exercice technique n° 13 donne les tables des 10 professions les plus choisies et les moins choisies pour chaque type. Le lecteur intéressé se reportera à la bibliographie pour avoir les références précises des ouvrages spécialisés.

Impact du type sur la profession

Deux cas de figure sont à distinguer selon que la profession de la personne considérée correspond au type ou est à l'opposé de celui-ci.

La profession correspond au type

Lorsque la profession correspond au type on constate en général :

– aisance et compétence dans l'exercice de la profession : la carrière se déroule bien, la réussite, grande ou petite, vient normalement,
– familiarité de l'environnement professionnel : les modes de travail correspondent aux préférences, les relations interpersonnelles sont (relativement) faciles,
– satisfaction au travail : la personne est à l'aise, elle « se sent bien », elle exprime ses capacités et fait ce qu'elle aime, ses collègues l'apprécient.

La profession ne correspond pas au type

Lorsque la profession ne correspond pas au type, il arrive assez souvent que la personne :

– rencontre plus de difficultés que les autres et doivent faire davantage d'efforts,
– perçoive l'environnement comme hostile et se sente marginale dans le groupe ou même exclue par les autres,
– ressente un stress important pour aborder une situation qui ne lui est pas « naturelle ».

Tous les aspects ne sont pas pour autant négatifs. Le fait d'exercer une activité professionnelle ne correspondant « normalement » pas au type a aussi des avantages :

– Pour la profession, cela favorise l'hétérogénéité elle-même source de créativité et d'adaptation aux situations. Si tous les membres d'une profession avaient le même profil typologique, la sclérose gagnerait très vite.
– Pour l'individu, cela l'incite à développer plus rapidement sa fonction tertiaire et sa fonction inférieure, et par conséquent à augmenter ses capacités.

On ne peut ni ne doit donc dissuader quelqu'un d'entreprendre une carrière professionnelle au motif que son type ne correspond pas à ce qui est couramment attendu. Il est par contre possible d'attirer son attention sur les difficultés supplémentaires qu'il peut éventuellement rencontrer et de lui suggérer quelques conseils tels que :

– Trouver un créneau adapté à son type dans le cadre de la profession choisie. L'ENFP qui veut travailler dans un service comptable pourra se faire une spécialité des contacts avec les autres unités de l'entreprise et deviendra ainsi l'indispensable « relation publique » de la comptabilité, contribuant, par là même, à une plus grande efficacité. *A contrario* l'ISTJ qui voudra travailler dans la communication se rendra vite indispensable par sa connaissance pointue des dossiers de chaque client et permettra ainsi la préparation d'entretiens bien menés ;
– Communiquer le plus possible. La situation de marginal nécessite un surcroît de circulation d'informations et un effort plus important pour être accepté et se faire accepter ;
– Développer des activités compensatoires, souvent en dehors de la profession, correspondant aux préférences naturelles. Ceci permet de continuer à « exercer » les préférences naturelles et d'alléger le stress dû à un usage exclusif des fonctions non préférées. Ainsi l'ingénieur ENFP pourra par exemple animer des ateliers d'expression personnelle pour les enfants de l'école voisine.

Démarche d'utilisation du MBTI

Le MBTI nous semble spécialement adapté dès le début de la démarche d'orientation professionnelle, pour poser les bases et tout au long du suivi comme fil conducteur. Il permet de préciser les attitudes fondamentales et donc la manière dont la personne va pouvoir s'exprimer dans un type d'activités donné.

Le MBTI n'est pas, cependant, un test de mesure des intérêts, des aptitudes ou des compétences. Si des informations sur ces points étaient nécessaires au cours de la démarche d'orientation, il conviendrait alors de faire appel à des indicateurs ou tests spécifiques complémentaires. Ceux-ci seront alors d'autant plus utiles que le MBTI permettra de les situer dans une perspective globale du développement de la personne.

L'utilisation du MBTI nécessite de la part de celui qui le passe la compréhension de quelques concepts de base et donc l'apprentissage d'un certain voca-

bulaire. Il est donc indispensable de présenter et commenter au départ, sous une forme ou sous une autre les principaux éléments : la notion de préférence, les huit pôles, les types. Dans un deuxième temps, il sera souvent utile de donner également des informations sur la dynamique des fonctions.

Chaque fois que cela est possible, nous suggérons de communiquer ces informations de base en groupe. L'avantage est double :

– Le participant aura une meilleure compréhension des mécanismes psychiques dans la mesure où il pourra comparer les siens à ceux des autres. Il faut rencontrer des Persans pour se demander comment on peut l'être ! Faute de différences, la spécificité n'apparaît même pas.
– L'animateur évite des répétitions fastidieuses pour lui ; à dire en une seule fois ce qu'il répéterait 10 fois, il peut en dire davantage et gagner du temps.

Selon l'objectif visé, cette présentation commune peut varier de 2 heures à une journée. Vous trouverez des suggestions dans la section suivante sur le *team building*. Elle se prolongera par des entretiens individuels pour approfondir les questions personnelles.

En conclusion de cette section, le tableau suivant résume comment le MBTI peut, ou ne doit pas être utilisé, pour l'orientation professionnelle.

Possible	À éviter
En matière d'orientation : aider la personne à choisir une profession ou un secteur d'activité	En matière de sélection : décider de l'adaptation d'une personne à un poste
Déterminer les potentialités qui vont favoriser ou gêner l'exercice de la fonction	Interdire une fonction à une personne au motif qu'elle n'a pas le « bon profil »
Prendre connaissance des corrélations statistiques entre types et professions	Identifier une profession à un profil et en tirer un principe unique
Admettre la diversité des types dans une profession en attirant simplement l'attention des personnes « hors type » sur l'effort accru qui leur sera demandé	Homogénéiser une profession autour d'un type

2. Le team building

Ce mot anglais communément utilisé désigne l'activité qui consiste à renforcer la cohésion d'une équipe pour augmenter son efficacité. Il peut s'agir soit d'une équipe nouvellement constituée qui veut poser les bases de son fonctionnement, soit d'une équipe déjà ancienne qui veut l'améliorer.

Le MBTI est particulièrement adapté à cet objectif car il permet d'agir de façon cohérente, et avec la même grille d'analyse, tant au niveau des individus qu'à celui de leurs relations et à celui du groupe proprement dit.

La démarche consiste à proposer aux participants de travailler sur plusieurs dimensions de la vie du groupe, en mettant à chaque fois en relief les convergences et les divergences. Les principaux aspects que l'on peut ainsi aborder sont :

– le diagnostic du groupe actuel (forces et faiblesses),
– les caractéristiques du groupe ou de l'organisation souhaités,
– le style de *leadership*,
– la communication,
– le changement et les modalités d'apprentissage,
– la résolution de problèmes,
– les relations avec le reste de l'organisation.

Concrètement, les phases de travail en grand groupe et en sous-groupes alternent ; les sous-groupes sont établis en fonction des préférences MBTI correspondant à la dimension étudiée. Trois objectifs peuvent être ainsi atteints :

– les participants développent une meilleure connaissance d'eux-mêmes et des autres en termes de mode de fonctionnement personnel et interpersonnel,

– le groupe prend conscience de ses caractéristiques, de ses forces et de ses faiblesses, en différents domaines,

– l'esprit d'équipe est renforcé car les sous-groupes sont sans cesse différents et tout participant a l'occasion de travailler personnellement avec tous les autres.

À titre d'exemple, voici une idée de notre démarche. Vous en trouverez un résumé intitulé « Modèle de session de groupe », dans les pages roses.

Introduction

Phase préparatoire

Elle comporte deux aspects :

• *L'accord indispensable des personnes concernées*

Le MBTI ne peut être utilisé que sur la base du volontariat. Il est conçu pour aider les personnes à se connaître elles-mêmes et à améliorer leurs relations avec les autres. Il ne s'agit pas d'un test de sélection où, étant jugé en fonction d'un résultat, on cherche à donner de soi la meilleure image possible !

Pour présenter le MBTI, les informations données dans l'introduction, notamment aux pages 11 et 12, pourront vous être utiles. Cela peut souvent se faire quelques jours à l'avance.

• *L'administration du questionnaire* [1]

Le questionnaire est très utile, notamment pour aider à prendre une distance par rapport à soi-même et pour éclairer les zones de doutes concernant les préférences. Il est souhaitable de faire passer le questionnaire avant de donner la description des préférences.

Il est fortement déconseillé de donner le questionnaire à remplir à des personnes insuffisamment informées des objectifs poursuivis et de la nature du MBTI. Il faudra donc choisir au début du séminaire un moment où le groupe sera suffisamment en confiance et prêt à jouer le jeu pour remplir le questionnaire.

Présentation du séminaire

Après le rappel des objectifs du séminaire, il est utile :

– De replacer le MBTI dans un cadre plus général (connaissance de soi, travail en équipe, ou autre). L'animateur utilisera pour cela ce qui lui est le plus familier (modèle général de la communication, fenêtre de Johari ou toute autre démarche appropriée). Il ne s'agit pas, en effet, de faire un séminaire sur le MBTI comme s'il s'agissait d'un nouvel outil miracle chargé de résoudre tous les problèmes. Il s'agit d'aider une personne ou un groupe à évoluer, en utilisant notamment, mais non exclusivement, le MBTI.

– D'introduire le MBTI, afin que les participants aient quelque idée du bien-fondé de la démarche. On évitera cependant à ce niveau de faire un discours de la méthode ; mieux vaut pratiquer ! Un bref rappel des origines du MBTI peut donner idée de l'esprit de son utilisation et dédramatiser l'aspect « test ».

L'introduction de cet ouvrage vous donne les éléments nécessaires pour cela.

Les préférences

La notion de préférence

Il est nécessaire de bien expliquer ce qu'est une préférence, et notamment de bien préciser :

– qu'il ne s'agit pas d'un choix conscient, mais d'une tendance spontanée,

– que préférer ne veut pas dire exclure et que, par conséquent, la préférence pour un pôle n'entraîne pas l'inexistence ou la non-utilisation de l'autre.

L'exercice main droite/main gauche est à ce stade très utile.

Voir l'exercice n° 1.

---

1. Le questionnaire est diffusé par les Éditions du Centre de psychologie appliquée. Il ne peut être acquis que par les personnes ayant obtenu leur qualification professionnelle. Se renseigner auprès de nous.

Les huit pôles

1) C'est alors le moment de faire remplir le questionnaire. Comptez entre 20 à 40 minutes. Choisissez plutôt de le faire avant une pause ou un arrêt, pour éponger les différences de rythme entre les participants.

2) Soulignez le fait qu'il appartient à chacun de découvrir son type. L'animateur et le questionnaire ne sont que des aides ; ils ne se substituent pas à la personne concernée.

Voir l'exercice n° 2.

3) La présentation de chacune des dimensions, avec les deux pôles qui la caractérisent, peut se faire au moyen d'un exposé, accompagné de dessins, transparents, projections, histoires, exemples, cas, en suscitant au maximum des réactions et des questions

4) Faites faire des exercices appropriés pour intégrer concrètement les concepts.

Voir les exercices n° 3, 4, 5 et 6.

Le groupe dans son ensemble

Phase de diagnostic : le groupe tel qu'il est

Le MBTI permet d'avoir une vision globale du groupe, avant d'en étudier séparément différentes dimensions. Dans ce but, vous pourrez établir d'abord un profil de groupe.

Voir l'exercice n° 11.

Vous aurez ainsi un support permettant au groupe d'examiner ses forces et ses faiblesses.

Voir l'exercice n° 14.

Phase prospective : le groupe / l'organisation souhaités

Il est important pour un groupe de définir alors ce qu'il souhaite après avoir constaté ce qu'il vit. Un support de discussion peut être utile pour faciliter la mise en commun ultérieure. Mais l'on peut tout aussi bien laisser le groupe « en roue libre » et observer comment chaque sous-groupe s'y prend pour traiter la question. Les comparaisons mettront en lumière l'impact des préférences sur les résultats obtenus.

Les exercices 15 et 16 vous suggèrent deux applications, l'une sur le groupe, l'autre sur l'organisation.

Deux modes de division du groupe peuvent être utilisés :

– Par tempéraments (SJ, SP, NT, NF)

Cette division donne toujours des résultats très pertinents même sur des groupes restreints.

Voir le quatrième exposé, entièrement consacré aux tempéraments. Vous trouverez également dans le cinquième exposé une synthèse de l'exercice « groupe idéal » selon les tempéraments.

La répartition du groupe en tempéraments peut être utilisée aussi pour plusieurs autres exercices, notamment pour le *leadership.*

– Par familles de fonctions (ST, SF, NT, NF)

Les résultats sont assez voisins de la répartition précédente. Isabel Myers recommande cette combinaison qui correspond bien au fonctionnement de la psyché. On peut d'ailleurs la mettre en parallèle avec les distinctions introduites par Ned Herrmann :

– sensation : limbique gauche.

– pensée : cortical gauche.

– intuition : cortical droit.

– sentiment : limbique droit.

Vous trouverez une description des différentes approches de l'organisation selon cette grille dans le cinquième exposé, section « Organisations idéales et fonctions ». Des éléments sont également fournis dans l'édition française du Manuel d'utilisation du MBTI *et dans la brochure* Introduction aux types psychologiques dans l'organisation.

Le leadership

La ventilation la plus appropriée pour étudier les différents modes d'exercice du *leadership* est celle des tempéraments. Les démarches possibles sont variées. Voici un scénario parmi d'autres

– Exercice pratique sur le style de *leadership* et les phénomènes de pouvoir. Une mise en situation avec une activité physique est souvent beaucoup plus impliquante.

Voir l'exercice n° 17.

– Travail en sous-groupes de tempéraments, sur la base d'une grille d'analyse. Là encore, chacun peut adopter la grille d'analyse ou de questionnement qui lui agrée. Nous en proposons une, parmi bien d'autres

Voir l'exercice n° 18.

– Mise en commun des travaux des sous-groupes.

– Comparaison avec un descriptif de l'impact des tempéraments sur le style de leadership. Cette comparaison a deux objectifs :

- compléter les résultats du groupe, notamment si un sous-groupe n'a pas de représentants. Les tempéraments SP et surtout NF sont en général sous-représentés, voire absents, dans les équipes de managers. Rappeler leur existence peut être utile pour introduire la diversité ;

- conforter les résultats du groupe et valider l'approche MBTI. Même si l'on constate des différences en fait principalement des omissions, entre les résultats d'un groupe et les tableaux *a priori*, la capacité prédictive du MBTI est extrêmement élevée.

Nous présentons ci-contre les principales caractéristiques de chaque tempérament dans les principaux domaines du gouvernement de l'entreprise. Nous

	SJ	SP	NT	NF
Valeurs	Tradition Stabilité Efficacité Responsabilité Loyauté	Souplesse Adaptation Pragmatisme Efficacité	Vision Compétence Système Innovation	Utilité sociale Développement des personnes Croissance Harmonie
Stratégie	Extrapolation linéaire Planification des tâches Procédures Contrôles précis et fréquents	Flair Tacticien>Stratège Réactivité Goût du risque Adaptation	Vision d'ensemble Architecte Développement de systèmes cohérents Capacité d'anticipation Sens stratégique	Cohérence avec les valeurs Souci du développement Plus d'intérêt dans les processus que dans les contenus
Gestion	Objectifs clairs, mesurables Sens du pratique Données chiffrées Respect des délais et des plannings Procédures Réduction des coûts	Négociation Au coup par coup Econome d'effort Dernière minute Sens du présent Changement en fonction des circonstances	Gestion par des principes clairs et programmés Objectifs élevés Délégation du quotidien	Objectifs partagés Délégation de la gestion Implication des personnes
Modèles	Modèle[2] mécanique, bureaucratique Structure pyramidale Primauté du connu et de l'expérimenté	Modèle organique Structure informelle Peu de conceptualisation Priorité à l'inspiration	Modèle du cerveau Structure matricielle Explorateur d'idées Recherche	Modèle culturel Structure en réseau Importance des interaction sociales
Animation	Autorité hiérarchique Obéit et attend des autres obéissance Communication organisée et par écrit Autorité juste et ferme	Autorité par l'exemple Supporte mal l'autorité formelle et l'impose peu Attend des autres initiative Communication informelle, orale Conciliateur	Autorité de compétence Attend des autres autonomie Communication impersonnelle Goût du défi Délègue Exigeant Critique, apprécie peu	Autorité de persuasion Attend des autres adhésion Communication partagée Harmonie Participation Charisme Motivation Catalyse

2. Nous nous référons ici à la terminologie de Gareth Morgan, *Images of the Organization*, Beverly Hills,Sage 1986.

nous inspirons ici du modele de cohérence décrit par Roger Nifle [3], et évoquerons 5 rubriques :

- la direction générale, l'orientation et les valeurs fondamentales,
- la conduite stratégique, le pilotage des opérations et leur contrôle,
- la gestion économique, la fixation des objectifs, la pratique opérationnelle,
- la conception des systèmes, les modèles de référence,
- l'animation, le mode de communication et le style d'autorité.

La communication

Le MBTI est, en lui-même, un instrument de communication, puisqu'il permet de comprendre le fonctionnement de chacun, et donc le code employé pour transmettre des messages. Nous en donnons ici deux applications particulières :
- parler en type,
- organiser des « interfaces ».

Parler en type

Pour mieux comprendre l'autre et se faire comprendre de lui le MBTI fournit un moyen efficace : il suffit de « parler en type », d'apprendre la langue de l'autre.

Le principe est simple : si vous avez une difficulté de communication avec une personne de votre entourage, familial, social, professionnel, il y a peu de risques à parier que vous ne fonctionnez pas comme lui. Si donc vous pouvez déterminer son type et aborder la difficulté qui vous sépare en vous mettant dans son état d'esprit à lui, en parlant son langage, vous avez toutes les chances de voir le problème disparaître.

> Dans un groupe, Bernadette raconte la difficulté qu'elle éprouve à convaincre son mari du sérieux de son projet de créer son propre cabinet de kinésithérapie. C'est une ENFP enthousiaste, qui comprend mal comment on peut ne pas adhérer à un projet qui, tout à la fois, répond à ses propres aspirations et à celles de nombreuses personnes qu'elle connaît. Bernadette souffrait de se sentir mal comprise de l'être le plus cher dont elle aurait espéré plutôt soutien et encouragement. Après discussion, il s'avère que son mari est probablement un STJ, donc pragmatique, rationnel, méthodique. Nous demandons alors à Bernadette si elle a élaboré un compte d'exploitation prévisionnel. Ses yeux effarés donnent la réponse ! Le groupe passe un moment à l'aider à bâtir les grandes lignes du susdit compte. Et Bernadette retourne le soir chez elle, nantie de ce bizarre viatique.
>
> Le lendemain matin, le groupe pose la question : « As-tu parlé de ton projet à ton mari ? » – « Oui », dit Bernadette. – « Et alors ? » – « Eh bien, c'est à n'y rien comprendre ; je lui ai dit que j'avais fait le compte d'exploitation prévisionnel de mon cabinet de kiné. Je m'attendais à plein de questions auxquelles je n'aurais pas su répondre ; il n'a même pas demandé à le voir. Il m'a simplement dit que c'était très bien et que mon projet avait toutes les chances de marcher ».

---

3. Nifle Roger, *Le sens de l'existence*, Editions de Poliphile, 1987.

Il n'y a rien là d'étonnant. Le mari de Bernadette fait certainement toute confiance à sa femme. Sa difficulté est qu'elle parle un autre langage que lui et qu'il n'a rien à quoi s'accrocher pour comprendre son projet. Dès lors qu'elle lui parle son langage, les problèmes tombent d'eux-mêmes

Vous trouverez dans les exercices 19 et 20 les indications nécessaires pour reproduire à votre avantage ce petit « miracle ».

Les réunions d'interface

Cette démarche connue prend un relief très particulier dans le cadre du MBTI. Il est, en effet, possible de distinguer les démarches de conformité – « ressemble-moi » – des accords clairement négociés pour faciliter les relations et assurer dans les meilleures conditions la bonne exécution de la tâche à accomplir. La qualité des échanges entraînée par le MBTI favorise également un travail en profondeur qui laisse des effets durables.

Le processus peut s'organiser comme suit :

– Répartir les participants en deux groupes cohérents
  - par fonctions : exemple, production/vente
  - par niveau de responsabilite : le ou les « chefs »-les collaborateurs,
  - ou simplement par paires pour des rencontres individuelles, quitte à établir une matrice de rencontres afin qu'au cours de rendez-vous successifs tout le monde puisse voir tout le monde.

– Demander à chaque groupe, ou chaque membre des paires, de remplir pour son compte la grille d'interface.

Voir l'exercice n° 21.

– Procéder à l'ajustement.

Voir l'exercice n° 22.

– Engager la discussion sur les points litigieux.

Changement et apprentissage

Les situations de changement sont de plus en plus nombreuses dans l'entreprise ; si la vie a toujours été dans le mouvement, comme disaient les philosophes scolastiques, le moins qu'on puisse dire est que le rythme n'a pas ralenti : changements technologiques, changements de marché, changements de mentalité et bien d'autres encore. Pour affronter ces changements, l'apprentissage de nouvelles méthodes, de nouvelles techniques, de nouveaux comportements est nécessaire ; l'apprentissage est d'ailleurs en soi une situation de changement.

Encourager la capacité d'un groupe à évoluer et à apprendre est donc très important. La conception du séminaire dépendra notamment de la capacité de changement et du style d'apprentissage préféré du groupe. Le MBTI nous offre trois « clés » principales :

– La différence J/P

Les « P » réactifs par définition, sont beaucoup plus aptes au changement immédiat que les « J » qui tendent à suivre leur programme. L'avantage se retourne lorsque le processus d'apprentissage est commencé : les « J » vont alors souvent plus au fond des choses que les « P », attirés par une « nouvelle nouveauté ». De façon plus précise, on notera que les personnes dont la fonction dominante est une fonction de perception (S ou N) extravertie, sont plus sensibles aux changements dans l'environnement et y réagissent plus vite.

– Les tempéraments

Encore eux ! Dans la description que nous en avons faite dans le quatrième exposé, figure une rubrique education. Elle vous donne les caractéristiques du style d'apprentissage et d'enseignement de chaque tempérament. En très bref :

– SJ : démarche structurée s'appuyant sur des faits et des méthodes connues
– SP : apprentissage par l'expérimentation dans la liberté
– NT : curiosité intellectuelle et soif de savoir
– NF : prise de conscience personnelle et rôle du formateur.

– Les « quadrants » (ES, IS EN, IN)

Isabel Myers a ainsi nommé la combinaison formée par extraversion et introversion d'une part, et sensation et intuition d'autre part, car elle se trouve aux quatre coins de la table des types. Elle a constaté une corrélation entre ces quatre groupes et la réussite universitaire, l'ordre dans lequel ils sont indiqués étant celui de la réussite croissante.

Pour savoir comment parler le langage de chacun des quatre quadrants, vous pouvez utiliser la fiche « Parler en type » en combinant les indications correspondant aux préférences concernées ; vous pouvez également vous reporter au tableau ci-dessous.

	ES	IS	EN	IN
Motivation	Agir	Vérifier	Créer	Comprendre
Méthode d'apprentissage	Appliquer	Confirmer par les faits	Envisager de nouvelles possibilités	Conceptualiser
Processus de changement	Méthodique	Pas à pas	Spontané	Personnel
Ancrage du changement	Travail habituel	Connaissances actuelles	Changements extérieurs	Théories nouvelles
Faiblesses potentielles	Pragmatisme à courte vue	Excès de détails	Dispersion	Irréalisme

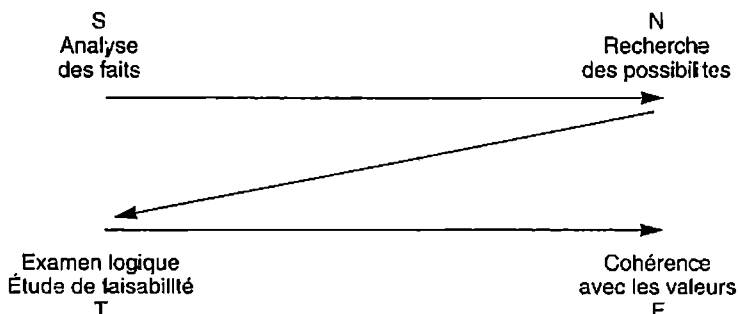
La résolution de problèmes

Bien résoudre les problèmes qui se posent est à l'évidence une des conditions indispensables à l'efficacité d'un groupe ; c'est même souvent à ce critère qu'elle se juge. Là aussi le MBTI peut apporter une aide appréciable en permettant au groupe de voir quels sont ses points forts et ses points faibles dans ce domaine spécifique.

On distingue souvent quatre grands moments de la résolution d'un problème ; à chacun d'eux correspond plus particulièrement, bien que non exclusivement, une fonction :

– l'analyse de la situation : recueillir les données, n'oublier aucun fait significatif, c'est le domaine de la sensation ;
– la recherche des solutions possibles : imaginer l'avenir, chercher de nouvelles manières de faire, inventer une troisième solution pour ne pas se limiter aux deux évidentes, voilà l'intuition à l'œuvre ;
– l'examen de leur faisabilité : prévoir les conséquences des actions, vérifier le rendement par rapport à l'investissement, bâtir une grille d'analyse multicritères, nous sommes dans le royaume de la pensée logique ;
– la vérification de leur cohérence avec les finalités : chercher le sens de l'action, vérifier sa conformité aux valeurs partagées, se préoccuper de la motivation de ceux qui auront à agir, c'est le propre du sentiment.

Isabel Myers a proposé de représenter ce processus par un graphique en « Zigzag » :



Bien entendu le schéma présenté est simplifié :

– le circuit est parcouru plusieurs fois ; la résolution de problèmes est un processus itératif qui nécessite de nombreux aller-retour ;
– à chaque étape, même si l'une est plus particulièrement concernée, toutes les fonctions sont nécessaires.

Le groupe pourra analyser ses points forts et ses points faibles en matière de résolution de problème en suivant deux voies :

– comparer le « zigzag » avec un profil de groupe qui indique le pourcentage des membres du groupe préférant une fonction ;
– approfondir l'analyse des fonctions en précisant les fonctions dominante, auxiliaire tertiaire et inférieure de chaque membre du groupe. Il est alors possible de donner un poids à chacune des fonctions en raison de sa place dans les dynamiques de type individuel. Cette pondération est elle-même à relativiser en fonction du rôle et de l'influence des personnes dans le groupe.

Voir l'exercice n° 23.

Le principal intérêt d'une analyse de ce type est d'attirer l'attention du groupe sur les phases de la démarche de résolution de problème qu'il aurait tendance à négliger, voire même à « saboter ». Afin de s'en protéger, il peut faire appel à des aides extérieures pour pallier ses faiblesses ; il peut également porter délibérément une attention plus grande aux moments où il risque de commettre des erreurs. Le tableau qui suit a pour objectif de rappeler quelques questions de base correspondant à chacune des fonctions.

QUESTIONS À SE POSER POUR CHAQUE FONCTION :	
S	N
Que peut-on tirer des expériences passées ? Quels sont les éléments observables, vérifiables ? Quelle est la nature exacte de la situation ? Que dirait un observateur extérieur ? Y a-t-il des *a priori* inconscients ?	À quoi les faits se rattachent-ils ? Quelle peut en être l'interprétation ? Quelles tendances se dégagent-elles ? Quelles sont les possibilités offertes ? À quoi cela fait-il penser ?
T	F
Quelles sont les conséquences logiques ? Quels sont les pour et les contre ? Quel est l'objectif ? Qu'est-ce qui sera le plus efficace ? Quel est le rapport coût/rendement ?	Quelles valeurs sont en jeu ? Y a-t-il des exceptions à envisager ? Quelles vont être les réactions des personnes concernées ? Quels sont les enjeux pour moi et pour le groupe ?

Relations avec le reste de l'organisation

L'efficacité d'un groupe est d'autant plus grande qu'il est synchronisé avec le reste de l'organisation. La communication doit aussi fonctionner à l'extérieur, c'est-à-dire que le groupe doit être capable de recevoir les messages en provenance du reste de l'organisation et se faire comprendre d'elle. Si tel n'est pas le

cas, on verra apparaître un groupe d'incompris se plaignant du manque d'ouverture du reste de l'organisation, et une organisation, la plupart du temps les supérieurs hiérarchiques du groupe, tentant de « reprendre en mains » un groupe qui lui échappe.

Cette situation est relativement fréquente dans le cas d'une *task force* constituée pour accomplir une mission particulière en un temps donné, et ceci pour trois raisons principales :

– le fait même de constituer un groupe en dehors du fonctionnement normal de l'institution lui donne un statut à part,

– les personnes choisies pour constituer ce groupe sont en général différentes de la moyenne de l'organisation, puisqu'elles doivent remplir un type de tâches différentes des attributions normales,

– le groupe développe une culture propre ; les légères différences individuelles du départ ne peuvent que s'amplifier en s'actualisant.

Si la *task force* est un cas particulièrement net, il n'est de loin pas exclusif. Comment utiliser alors le MBTI ? La démarche est simple dans son principe et pas tellement plus difficile dans sa pratique :

Le groupe :

1) Analyse son propre fonctionnement en termes de MBTI. C'est ce que nous venons de faire.

2) Détermine ensuite la culture du ou des sous-groupes avec lesquels il est en relation, voire la culture de l'ensemble de l'organisation. Pour ce faire, il utilisera l'une ou l'autre des démarches présentées dans le 5[e] exposé, notamment l'approche typologique.

3) Précise les points de friction, ou les difficultés de communication avec les autres groupes.

4) Compare son propre mode de fonctionnement avec celui des autres groupes en s'aidant de la croix des fonctions.

5) Détermine l'origine des difficultés en termes de MBTI. Elle se trouvera le plus souvent dans une différence de fonctionnement ; mais la similarité peut également être source de mésentente. Deux F dominants seront bien d'accord pour donner la priorité à leurs valeurs : si celles-ci sont opposées, le conflit n'en sera que plus violent. On a également du mal à supporter chez l'autre ce qu'on n'aime pas en soi. C'est le principe de la projection.

6) Élabore les modes de communication aptes à résoudre la difficulté, en utilisant les différentes descriptions des préférences, types, familles de types et tempéraments.

7) Les met en pratique....

Et ce dernier point est la meilleure conclusion que l'on puisse trouver !

Conclusion

Au terme de cet ouvrage, qu'est-ce que le MBTI ?

Tout simplement un vocabulaire pour parler des mécanismes fondamentaux de la personnalité. Les « classifications » que nous avons vues n'ont d'importance que comme repères. Le MBTI n'est pas une caractérologie, c'est-à-dire une *classification des hommes en fonction de leurs comportements apparents.* La typologie de Jung est un système de compréhension du fonctionnement psychique, où les éléments conscients et inconscients sont en permanente interaction.

Non que la caractérologie soit mauvaise en soi. Dans la description des types, le MBTI rejoint les observations d'autres tests caractérologiques, et il est heureux qu'il en soit ainsi car des contradictions amèneraient à douter ou de l'un ou des autres. Mais cet aspect descriptif est secondaire Jung disait « Les types ne sont pas une caractérologie – précisément pas cela » [1]. Les types sont un accès au dynamisme de la psyché, une lanterne pour éclairer le chemin d'individuation, des mots pour que nous puissions échanger nos perceptions et nous en enrichir réciproquement. Ils ne cherchent pas à nous situer sur une carte mais nous renvoient à l'exploration de notre territoire, individuel et collectif.

1. *Types Psychologiques*, Librairie de l'Université, Georg et Cie SA, Genève, 1950 et 1983 (première parution, 1920), p. 21.

BIBLIOGRAPHIE

La bibliographie en langue française sur le MBTI est très réduite ; nous la citerons in extenso. *En revanche la littérature en langue anglaise est très abondante ; nous avons sélectionné ici les ouvrages qui nous ont paru les plus intéressants chacun dans leur domaine.*

EN LANGUE FRANÇAISE

OUVRAGES :

BRIGGS-MYERS Isabel, *Manuel. Inventaire typologique de Myers-Briggs* (Trad. P. Cauvin), Paris, Éditions du Centre de psychologie appliquée, 1987.

BRIGGS-MYERS Isabel, *Introduction aux types psychologiques* (Trad. G. Cailloux et P. Cauvin), Paris, Éditions du Centre de psychologie appliquée, à paraître.

CASAS Eduardo, *Les types psychologiques jungiens*, Edmonton, Psychometrics Canada, 1990.

CAUVIN Pierre, CAILLOUX Geneviève, *Deviens qui tu es*, Paris, Le souffle d'or, à paraître.

HAMMER Allen, *Type et orientation professionnelle* (Trad. P. Cauvin et G. Cailloux), Paris, Éditions du Centre de psychologie appliquée, à paraître.

HUMBERT Elie, *Jung*, Paris, Éditions universitaires Presses Pocket, 1983.

JUNG Carl Gustav, *Types psychologiques*, 5ᵉ éd., Genève, Librairie de l'Université Georg et Cie, 1983 (en particulier chap. 10 et 11).

KREBS-HIRSH Sandra, KUMMEROW Jean, *Introduction aux Types dans les organisations* (Trad. G. Cailloux et P. Cauvin), Edmonton, Psychometrics Canada, 1992 et CPP, 1987.

ARTICLES :

CAUVIN Pierre, « Un outil de développement organisationnel et personnel : l'inventaire typologique de Myers-Briggs », *Revue de psychologie appliquée*, vol. 38, n° 3, 1988.

CAUVIN Pierre, « Valoriser les différences : l'inventaire typologique de Myers-Briggs », *Humanisme et Entreprise* n° 172, 1988.

HUTEAU Michel, « Étude de la validité interne du MBTI (forme G) », Revue de Psychologie Appliquée, 2ᵉ trim. 1989.

EN LANGUE ANGLAISE

OUVRAGES :

BARR Lee et Norma, *The Leadership Equation*, Austin, Eakin Press, 1989.

BRIDGES William, *The character of Organizations*, Palo Alto, Consulting Psychologist Press, 1992.

BRIGGS-MYERS Isabel et MACCAULLEY Mary, *Manual : a guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*, Palo Alto, Consulting Psychologist Press, 1985.

FRANZ Marie-Louise (von) HILLMANN James, *Jung's typology : the inferior function and the feeling function*, Dallas, Spring, 1971 (nouvelle éd. 1986).

HAMMER Allen, MACDAID Gerald, *MBTI Career Report Manual*, Palo Alto, Consulting Psychologist Press, 1992.

HIRSH Sandra, KUMMEROW Jean, *Life Types* New York, Warner Books, 1989.

JEFFRIES William, *True to type*, Norfolk, Hampton Roads, 1991.

KEIRSEY David, BATES Marilyn, *Please Understand Me*, Del Mar, Prometheus Nemesis Book Company, 1984

KREBS-HIRSH Sandra, *MBTI Team Building Program*, Palo Alto, Consulting Psychologist Press, 1992.

KREBS-HIRSH Sandra, *Using the Myers-Briggs Type Indicator in Organizations*, Palo Alto, Consulting Psychologist Press, 1991.

KROEGER Otto, THUESEN Janet, *Type Talk*, New York, Delta, 1988.

LAWRENCE Gordon, *People types and tiger stripes*, Gainesville, Center for application of psychological type, 1979 (nouvelle éd. 1987).

MITROFF Ian, *Stakeholders of the Organizational Mind*, San Francisco, Jossey Bass, 1983.

MYERS-BRIGGS Isabel, MYERS Peter, *Gifts Differing*, Palo Alto, Consulting Psychologist Press, 1980 (nouvelle éd. 1988).

PAGE Earl, *Looking at Type*, Gainesville, Center for Application of Psychological Type, 1983.

QUENCK Naomi, *Beside Ourselves*, Palo Alto, Consulting Psychologist Press, 1993.

SHARP Daryl, *Personality Types*, Toronto, Inner City Books, 1987.

REVUES :

Bulletin of Psychological Type, Newsletter of the Association for Psychological Type, 9140 Ward Parkway, Kansas City, MO 64114-3313.

Journal of Psychological Type, Official journal of the Association for Psychological Type, 9140 Ward Parkway, Kansas City, MO 64114-3313.

The Type Reporter, Continuing your education in psychological type, 524 North Paxton Street, Alexandria, VA 22304.

Adresses utiles

Information, intervention-formation : Osiris Conseil
Geneviève Cailloux - Pierre Cauvin
23, rue des Blancs Manteaux, 75004, Paris
Tel. : 42 78 38 47
Fax : 40 29 97 82

Diffusion du questionnaire : Éditions du Centre de psychologie appliquée
25, rue de la Plaine, 75980, Paris Cedex 20
Tel. : 40 09 62 62
Fax : 40 09 62 80

LEXIQUE

ANIMA : Composante féminine inconsciente de la personnalité masculine. Elle revêt un aspect positif ou négatif. Sa présence se manifeste souvent dans les rapports avec les femmes.

ANIMUS: Composante masculine inconsciente de la personnalité féminine. Elle revêt un aspect positif ou négatif. Sa présence se manifeste souvent dans les rapports avec les hommes.

ATTITUDES : Au sens large, l'attitude est « une disposition de la psyché à agir ou à réagir dans une certaine direction ». Sont plus particulièrement désignés ici par attitudes les deux pôles de la dimension de la psyché qui en donnent l'orientation vers le monde extérieur (extraversion) ou vers le monde intérieur (introversion). Par extension, il arrive que l'index J/P soit également classé dans les attitudes.

DIFFÉRENCIATION : Processus au cours duquel les fonctions se séparent les unes des autres pour pouvoir jouer leur rôle spécifique sans contamination. Les fonctions non différenciées sont archaïques, inconscientes et se manifestent de façon ambivalente.

DYNAMIQUE DES FONCTIONS : Rôle que jouent les fonctions à l'intérieur de chaque type. Les fonctions tiennent dans la psyché de chacun une place et un rôle clairement différenciés qui créent des dynamiques spécifiques. On distingue ainsi les fonctions dominante, auxiliaire, tertiaire et inférieure.

EXTRAVERSION (E): Orientation du sujet vers le dehors, le monde des personnes, des choses, des événements, tant pour y puiser son énergie que pour y exprimer son action.

FONCTION AUXILIAIRE : Elle est la deuxième fonction et équilibre la dominante 1) en matière de jugement et de perception : si la dominante est une fonction de perception, l'auxiliaire sera une fonction de jugement et vice versa ; 2) en matière d'attitude : si la dominante est extravertie, l'auxiliaire sera introvertie, et vice versa.

FONCTION DOMINANTE : Elle est le pivot autour duquel s'organise la personnalité. Elle est la première des fonctions en termes de chronologie, de préférence et généralement de maîtrise. La fonction dominante est extravertie pour les extravertis et introvertie pour les introvertis. On la détermine pour chaque type par la formule « L'index J/P désigne la dominante pour les extravertis et l'auxiliaire pour les introvertis. »

FONCTION INFÉRIEURE : La fonction inférieure est le pôle opposé de la fonction dominante ; elle est opposée en ce qui concerne l'attitude d'extraversion ou d'introversion. C'est la fonction la plus inconsciente et archaïque, celle qui manifeste les difficultés de fonctionnement. C'est aussi le réservoir du potientiel de développement. Elle est liée à l'animus/anima.

FONCTION TERTIAIRE : Elle est le pôle opposé de la fonction auxiliaire sur la même dimension. Elle équilibre également l'auxiliaire en terme d'introversion et d'extraversion. La fonction tertiaire est relativement inconsciente et n'apparaît pas dans le sigle du type.

FONCTIONS : Ensemble de processus se manifestant par des comportements ayant entre eux des ressemblances et concourant à un même but. L'homme dispose de quatre fonctions : deux fonctions de perception dites irrationnelles, la sensation et l'intuition, et deux fonctions de jugement dites rationnelles, la pensée et le sentiment.

INDIVIDUATION : « Processus par lequel un être devient un in-dividu psychologique, c'est-à-dire une unité autonome et indivisible » (Jung). L'individuation se caractéri-

se notamment par une bonne différenciation des fonctions, un rapport équilibré avec la norme collective, une expérience du Soi comme centre régulateur de la psyché.

Introversion (I) : Orientation du sujet vers le dedans, vers le monde des pensées et des réflexions, tant pour s'y ressourcer que pour s'y exprimer.

Intuition (N) : Fonction de perception qui procure une vision globale par un processus synthétique et inconscient.

Jugement (J) : Processus mental qui consiste à prendre des décisions à partir des observations recueillies. Le mot est utilisé dans deux acceptions voisines 1) les fonctions de jugement : pensée et sentiment 2) l'attitude ou orientation de jugement, qui indique un style de vie organisé. Ce deuxième sens a été explicité par Isabel Myers. L'introduction de cette distinction permet de définir la fonction dominante.

Moi : Centre conscient de la psyché. Mais la psyché ne se réduit pas à la conscience. Prendre le moi pour le centre de la psyché est une illusion. Le Moi est à rapprocher de la fonction dominante.

Ombre : Au sens large, partie inconsciente de la personnalité que le moi conscient tend à rejeter. Au sens étroit, l'ombre est en général liée à des individus du même sexe.

Pensée (T) : Fonction de jugement qui décide à partir de principes généraux et objectifs.

Perception (P) : Processus mental qui consiste à recueillir des observations. Le mot est utilisé dans deux acceptions voisines : 1) les fonctions de perception (sensation et intuition) ; 2) l'attitude ou orientation de perception, qui indique un style de vie flexible. Ce deuxième sens a été explicité par Isabel Myers. L'introduction de cette distinction permet de définir la fonction dominante.

Préférences : Inclination spontanée à choisir habituellement un type de comportement plutôt qu'un autre. Plus précisément, la préférence désigne le pôle de chaque dimension que nous utilisons par prédilection.

Projection : Processus par lequel on attribue à une personne ou un objet extérieur une de ses propres caractéristiques. Le processus de projection est inconscient. Le travail d'individuation consiste notamment à se détacher peu à peu de ses projections pour établir une relation vraie avec la réalité des personnes et des choses.

Psyché : Ensemble des phénomènes et des processus mentaux caractérisant l'esprit d'une personne.

Sensation (S) : Fonction de perception qui permet d'appréhender les faits par un processus analytique et discursif.

Sentiment (F) : Fonction de jugement qui apprécie la valeur des situations en fonction de critères personnels et subjectifs propres à la personne qui prend la décision.

Soi : Centre de l'ensemble de la personnalité, consciente et inconsciente. Dans la mesure où il échappe au moi conscient, le soi a un aspect transcendant.

Tempéraments : Familles de types proposées par David Keirsey et recouvrant les SJ, SP, NT, NF.

Types : Modèle d'une attitude générale. On parle de type psychologique quand une attitude devient habituelle, induisant ainsi des caractéristiques communes aux personnes ayant la même tendance. Le type peut être une description théorique des comportements ; il sert alors de repère pour comprendre les fonctionnements individuels. On dit d'une personne qu'elle appartient à un type quand elle en présente les caractéristiques ; toute personne n'est cependant pas nécessairement un type.

INDEX

Conseils pratiques

COMMENT SE SERVIR DE CE MANUEL DE FORMATION

CET OUVRAGE EST CONSTITUÉ DE DEUX PARTIES PRÉSENTÉES, L'UNE EN RECTO, L'AUTRE EN VERSO.

– LA PARTIE INTITULÉE *CONNAISSANCE DU PROBLÈME* APPORTE LES INFORMATIONS THÉORIQUES ET LES CONNAISSANCES INTELLECTUELLES INDISPENSABLES SUR LE THÈME PROPOSÉ.
ON TROUVERA À LA FIN DE CETTE PARTIE UN LEXIQUE DES MOTS TECHNIQUES UTILISÉS.

– L'AUTRE PARTIE, INTITULÉE *APPLICATIONS PRATIQUES*, PROPOSE DES EXERCICES CONCRÈTS PRÉSENTÉS DE MANIÈRE PROGRESSIVE.
À LA FIN DE CETTE PARTIE SE TROUVENT DES TYPES DE PROGRAMMES POUR SESSIONS DE PERFECTIONNEMENT DE GROUPE.

AU CENTRE DU LIVRE, LE LECTEUR TROUVERA UN PROGRAMME D'AUTO-FORMATION PERSONNELLE, VÉRITABLE GUIDE PÉDAGOGIQUE QUI ALTERNE LES EXERCICES PRATIQUES ET LES EXPOSÉS THÉORIQUES DE MANIÈRE À ORGANISER RATIONNELLEMENT L'ACQUISITION DES SAVOIRS.

D'UNE MANIÈRE GÉNÉRALE, LES EXPOSÉS THÉORIQUES DOIVENT ETRE LUS APRÈS LES EXERCICES DANS L'ORDRE PROPOSÉ PAR LE PROGRAMME D'AUTO-FORMATION. CEPENDANT, LES PERSONNES D'INTELLIGENCE PLUS THÉORIQUE POURRONT COMMENCER PAR L'INFORMATION GÉNÉRALE ET LES PERSONNES D'INTELLIGENCE PLUS CONCRÈTE POURRONT COMMENCER PAR LES EXERCICES PRATIQUES.

APRÈS DES ESSAIS PERSONNELS D'APPLICATION DANS LA VIE PROFESSIONNELLE, IL SERA BON DE REPRENDRE L'ENSEMBLE, DE TOUT RELIRE ET DE TOUT ANNOTER PAR DES REMARQUES ET RÉFLEXIONS PERSONNELLES.

Achevé d'imprimer en août 1995 sur les presses de l'Imprimerie Lienhart et Cie à 07200 Aubenas
pour ESF éditeur - 17, rue Viète, 75017 Paris
ISBN 2.7101.1049.0 - Numéro d'édition : 2287 ED 2087
Numéro d'impression : 7808 - Dépôt légal : août 1995 - Imprimé en France

Pierre Cauvin - Geneviève Cailloux

LES TYPES DE PERSONNALITÉ

Les comprendre et les appliquer avec le MBTI
(indicateur typologique de Myers-Briggs)

Partie Applications pratiques

ESF éditeur
17, rue Viète 75017 Paris

COLLECTION
FORMATION PERMANENTE EN SCIENCES HUMAINES

Fondée par Roger Mucchielli
et dirigée par Lionel Bellenger

2e tirage 1995

ISBN 2.7101.1049.0

TABLE DES EXERCICES

Avertissement

Ces exercices constituent en soi des *fiches de travail.* À la différence des autres livres de la collection, ils ne comportent pas de corrigés particuliers. On se reportera directement aux exposés indiqués.

EXERCICE 1

La notion de préférence

Avec votre main dominante (droite pour les droitiers, gauche pour les gauchers), écrivez une phrase brève et signez.

Quelles sont vos impressions ? Qualifiez la tâche que vous venez d'accomplir (facile/difficile, normale/étrange, etc.).

Avec votre autre main, écrivez de nouveau cette phrase (ou toute autre) et signez.

Quelles sont vos impressions ?

Voir Exposé 1

EXERCICE 2

Découvrez votre type

Pour chaque ligne, indiquez dans chaque case la préférence qui vous paraît être la vôtre. Utilisez pour cela l'initiale de la préférence.

	E/I	S/N	T/F	J/P
1. MON AVIS (ce que je pense être en fonction de la description de chaque préférence et des exercices)				
2. INDICATEUR (les résultats du questionnaire)				
3. PORTRAIT (le type qui me ressemble le plus à la lecture des portraits)				
4. MON CHOIX (ce que je pense être)				

Voir Exposé 2

Extraversion / Introversion

1. Tout ce que vous avez toujours voulu savoir...

• Diviser le groupe en deux sous-groupes (E et I).

• La tâche de chaque sous-groupe est :

> « Listez les 3 questions que vous voulez poser à l'autre groupe pour clarifier votre compréhension de l'attitude opposée. »

• Les deux sous-groupes se réunissent pour répondre aux questions qu'ils se posent mutuellement.

Cet exercice peut être pratiqué pour toutes les préférences.

2. Le bureau paysager

• Diviser le groupe en deux sous-groupes (E et I).

• Chaque sous-groupe doit établir un rapport sur le thème :

> « Convient-il d'introduire des bureaux paysagers dans notre entreprise ? Pourquoi ? »

• Comparer.

3. Quelques questions...

• Pour un introverti :

– Qu'aimez-vous dans le fait d'être introverti ?

– Que n'aimez-vous pas dans le fait d'être introverti ?

– Qu'aimez-vous chez les extravertis ?

– Que n'aimez-vous pas chez les extravertis ?

• Pour un extraverti :

– Qu'aimez-vous dans le fait d'être extraverti ?

– Que n'aimez-vous pas dans le fait d'être extraverti ?

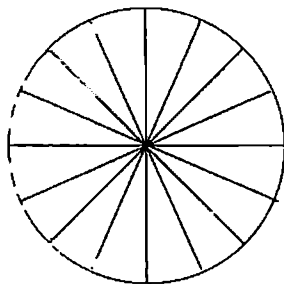
– Qu'aimez-vous chez les introvertis ?

– Que n'aimez-vous pas chez les introvertis ?

4. Le fromage des activités

• Faites la liste de vos principales activités quotidiennes.

• Représentez-les dans le cercle ci-dessous sous forme de « tranches de fromage » proportionnelles à leur importance.



• Coloriez :

– en rouge le temps où vous vous extravertissez (dans le monde extérieur de l'action, des choses et des personnes) ;

– en bleu le temps où vous vous introvertissez (dans le monde intérieur des idées).

Voir Exposé 1

Sensation / Intuition

Pour les deux premiers exercices :

– répartir en deux sous-groupes (S et N) ;
– donner la tâche à accomplir à chaque sous-groupe ;
– réunir les deux sous-groupes pour comparer les résultats.

1. Description

« Quels sont les 10 éléments que vous prendriez en considération pour décrire le lieu dans lequel nous nous trouvons ? »

2. Compte rendu

« Racontez comment s'est déroulé tel moment ou événement à quelqu'un qui était absent. »

Il convient de prendre :

– soit un événement extérieur au groupe mais connu de tous,
– soit un événement de la vie du groupe, éventuellement créé par l'animateur (projection d'une série de diapositives par exemple).

3. La promenade de l'aveugle

1. Diviser en deux groupes égaux, A et B.

2. A_s se bandent les yeux ; B_s choisissent chacun un A. Un quart d'heure d'exploration pour les A_s, les B_s ayant pour mission de veiller à ce que les A_s ne se fassent pas mal.

3. À l'issue du quart d'heure, les B_s raccompagnent les A_s au point de départ et les laissent seuls.

4. Même chose que 2 et 3 en inversant les rôles.

5. Diviser les A_s et les B_s en deux sous-groupes, en fonction de leurs préférences pour la sensation et l'intuition.

6. Demander aux quatre sous-groupes de se réunir séparément et d'accomplir la tâche suivante : « Décrivez à un nouveau venu ce qu'a été la marche de l'aveugle, ce que vous avez expérimenté. Prenez tout moyen qui vous paraîtra approprié. »

7. Réunir en grand groupe. Demander à chaque sous-groupe de présenter ce qu'il a préparé.

8. Discussion générale.

Voir Exposé 1

Pensée / Sentiment

Pour les trois exercices :

– répartir en deux sous-groupes (T et F),
– donner la tâche à accomplir à chaque sous-groupe,
– réunir les deux sous-groupes pour comparer les résultats.

1. Réunion de prise de décision

« Vous êtes un groupe d'ingénieurs de la même entreprise qui devez faire un exposé à un congrès aux Bahamas. On vient de vous annoncer une réduction d'un tiers du budget prévu. Vous vous réunissez pour en discuter et proposer la solution la plus appropriée à votre responsable. »

2. Donner des conseils

Distribuer la lettre suivante et demander à chaque groupe de formuler une réponse :

> « Cher Carl Gustav,
>
> Mon père n'arrête pas de me dire d'être moins sensible. Il trouve que je m'en fais trop pour les autres, que je réagis trop fort à ce qui leur arrive. Que puis-je faire pour m'arrêter ?
>
> Signé : X »

3. Résolution de problèmes

Beaucoup d'exercices de résolution de problèmes ou de discussions en groupe peuvent être introduits ici. Pour que la différence entre T et F apparaisse, il faut

que le problème soit suffisamment complexe pour ne pas pouvoir être résolu par une démarche de type algorithmique simple mais qu'il puisse y avoir conflit sur les critères de décision.

Voir Exposé 1

Jugement / Perception

EXERCICE 6

1. Et si on partait en vacances ?

• Répartir en deux sous-groupes, J et P.

• Thème de discussion pour chaque sous-groupe :

> « Vous êtes un groupe d'amis qui avez décidé de partir camper huit jours en montagne en juillet prochain. Nous sommes au mois de mars. Vous vous réunissez pour préparer ces vacances. »

• Comparer les résultats.

2. Jouer, travailler

• Demander aux participants de se ranger le long du mur selon l'intensité de préférence entre :

– ceux qui préfèrent finir leur travail avant de se détendre,

– ceux qui préfèrent profiter d'une occasion de détente quand elle se présente.

• Comparer l'ordre ainsi obtenu avec l'échelle J/P. Si le groupe est suffisamment grand on obtient une forte corrélation.

Voir Expose 1

La croix des fonctions

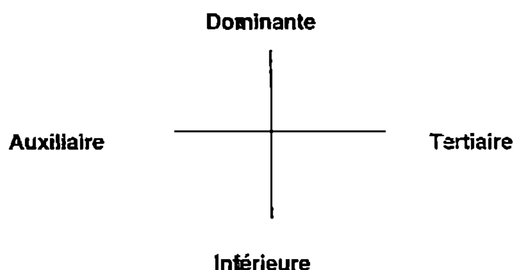
Pour déterminer l'ordre des fonctions de votre type, vous pouvez :

– appliquer la règle qui vous est donnée dans le deuxième exposé : c'est un très bon exercice ;

– transcrire sur le graphique les indications données à l'exercice 8 ;

– ou « copier » la croix qui figure en tête du portrait correspondant à votre type (troisième exposé) !

Quelle que soit la méthode adoptée, il vous suffit de mettre en dessous de la désignation de chaque fonction (dominante, auxiliaire, tertiaire, inférieure) l'initiale de la fonction (S, N, T, F) qui a cette place dans votre type. Et vous pouvez ajouter les lettres « e » ou « i » pour préciser si cette fonction porte sur le monde extérieur ou sur le monde intérieur.



Voir Exposé 2

E
X
E
R
C
I
C
E

8

Table des types et hiérarchie des fonctions

Dans chaque case de la table des types ci-dessous, vous trouverez indiquées par leurs initiales les fonctions, dans l'ordre suivant :

Dominante, auxiliaire, tertiaire, inférieure.

La lettre $_e$ ou $_i$ après chaque initiale indique si la fonction est extravertie ou introvertie.

ISTJ S_i T_e F_i N_e	**ISFJ** S_i F_e T_i N_e	**INFJ** N_i F_e T_i S_e	**INTJ** N_i T_e F_i S_e
ISTP T_i S_e N_i F_e	**ISFP** F_i S_e N_i T_e	**INFP** F_i N_e S_i T_e	**INTP** T_i N_e S_i F_e
ESTP S_e T_i F_e N_i	**ESFP** S_e F_i T_e N_i	**ENFP** N_e F_i T_e S_i	**ENTP** N_e T_i F_e S_i
ESTJ T_e S_i N_e F_i	**ESFJ** F_e S_i N_e T_i	**ENFJ** F_e N_i S_e T_i	**ENTJ** T_e N_i S_e F_i

Voir Exposé 2

E X E R C I C E 9

Découverte des tempéraments

• Répartir en sous-groupes homogènes (4 à 5 personnes) sur la base des tempéraments ; donc les SJ (en mélangeant ESTJ, ISTJ, ESFJ, ISFJ), et de même, SP, NT, NF.

• Chaque sous-groupe commence par échanger réactions, ressemblances et différences entre les membres.

• Les membres du sous-groupe se mettent ensuite d'accord pour trouver trois forces et trois faiblesses qu'ils ont en commun dans la vie professionnelle, ou personnelle, ou familiale, selon le centre d'intérêt du groupe.

• Lister sur paper board les résultats de chaque sous-groupe, en les regroupant, sans l'annoncer au départ, par tempérament.

• Faire réagir les participants.

Cet exercice permet alors d'introduire la notion de tempéraments.

Voir Exposé 4

Table des types détaillée

EXERCICE 10

Groupe : Date : Nombre : (* : 1 % ou x personnes)

Préférences						Tempéraments			Dominante		
	Nb	%		Nb	%		Nb	%		Nb	%
E			I			SJ			S		
S			N			SP			N		
T			F			NT			T		
J			P			NF			F		

ISTJ N : % :	**ISFJ** N : % :	**INFJ** N : % :	**INTJ** N : % :
ISTP N : % :	**ISFP** N : % :	**INFP** N : % :	**INTP** N : % :
ESTP N : % :	**ESFP** N : % :	**ENFP** N : % :	**ENTP** N : % :
ESTJ N : % :	**ESFJ** N : % :	**ENFJ** N : % :	**ENTJ** N : % :

Voir Exposé 4

Profil de groupe

Pour établir le profil de groupe :

– Compter le nombre de personnes du groupe étudié ayant la même préférence, c'est-à-dire combien de personnes ont une préférence pour E, pour I, pour S, pour N, pour T, pour F, pour J, pour P.

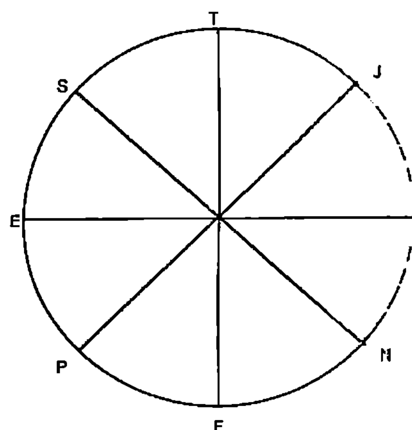
– Faire le pourcentage pour chaque préférence :

$$\frac{\text{nombre de personnes ayant la même préférence} \times 100}{\text{nombre total de personnes dans le groupe}}$$

– Graduer le profil, 0 au centre, 100 à la périphérie ; une échelle de 0 à 10 est suffisante.

– Reporter les pourcentages sur chaque rayon.

– Relier les points ainsi obtenus.



Voir Exposé 5

Préférences et profession

Les professions correspondant à chacune des préférences se caractérisent par :

(Chacune des préférences réussit plus facilement quand la profession requiert :)

E Sociabilité et sens des contacts Interactions fréquentes et nombreuses Variété des tâches Rapidité d'action Enthousiasme et énergie	**I** Concentration Réflexion Intensité Calme Persévérance
S Stabilité et certitude Objectifs clairs Critères d'évaluation mesurables Précision Réalisme Utilisation de méthodes éprouvées Tradition	**N** Nouveauté Indépendance Autonomie Changement Recherche Originalité Vue d'ensemble
T Logique Fermeté Indépendance Priorité à la tâche Esprit critique Approche impersonnelle	**F** Compassion Empathie Relations avec les personnes Priorité au processus relationnel Recherche d'harmonie Approche personnelle
J Responsabilité Organisation Planification Programme Décision Soin	**P** Flexibilité Improvisation Démarrage Réactivité Préparation Non-conformisme

Voir Exposé 6

EXERCICE 13

EXERCICE 13

Professions et types

Types et professions sont fortement corrélés. Ce lien est :

– *d'ordre logique* : les caractéristiques requises pour une profession correspondent aux points forts de certains types,

– *d'ordre statistique* : certaines professions sont proportionnellement plus choisies que d'autres par un type donné.

Le *Center for Application of Psychological Type* a ainsi analysé 60 000 questionnaires sur lesquels figurait la profession et a établi l'ordre de préférence de ces professions pour chaque type. Les tables ci-après indiquent les 10 professions les plus choisies et les moins choisies pour chaque type. Dans tous les cas, ces choix représentent un pourcentage supérieur à la fréquence du type dans la population de référence ; dans presque tous les cas, ils sont statistiquement significatifs. Pour de plus amples commentaires, voir *MBTI. Career Report Manual*, de Allen L. Hammer et Gerald P. Macdaid (CPP, 1992).

Trois remarques pour situer l'utilisation de ces tables

– l'analyse fait par le CAPT s'appuie sur la banque de données existantes et non sur une recherche *a priori* englobant toutes les professions. C'est ainsi que n'apparaissent « que » 208 professions, alors que le *Dictionary of occupational titles* en compte environ 20 000 ;

– les professions moyennement choisies ou rejetées n'apparaissent par définition pas dans ces tables qui donnent les extrêmes ; on trouvera les listes complètes dans le *Career Report Manual* ;

– la nomenclature des *occupational titles* est différente de la classification INSEE à laquelle nous sommes habitués ; certaines professions ont une importance ou un contexte différents d'un pays à l'autre. Pour éviter les transpositions hasardeuses, nous sommes restés au plus près de l'original américain, quitte à laisser des « anaculturalismes », ou anachronismes culturels !

LES 10 PROFESSIONS LES PLUS CHOISIES

ISTJ	**ISFJ**	**INFJ**	**INTJ**
Contrôleur pollution	Clergé et religieux	Clergé et religieux	Architecte
Officier de police	Infirmier	Artiste	Informaticien
Ouvrier métallurgiste	Chef de bureau	Conseil en éducation	Conseil management
Manager	Enseign. prim. et second.	Médecin pathologiste	Avocat
Gardien de prison	Ostéopathe	Enseignant	Dirigeant
Expert comptable	Chauffeur scolaire	Travailleur social	Planificateur RH
Chauffeur scolaire	Enseignant maternelle	Architecte	Chercheur
Employé de banque	Admin. service social	Professionnel média	Travail service social
Directeur d'école	Orthophoniste	Médecin psychiatre	Ingénieur
Dirigeant	Aide-professeur	Psychologue	Physicien, biologiste
ISTP	**ISFP**	**INFP**	**INTP**
Agriculteur	Magasinier & commis	Artiste	Chimiste
Armée de l'air	Arpenteur	Médecin psychiatre	Informaticien
Ingénieur électronique	Chef de bureau	Psychologue	Architecte
Technicien électronique	Assistant dentiste	Architecte	Assistant recherche
Officier de police	Technicien radio	Rédacteur en chef	Artiste
Mineur	Comptable	Assistant recherche	Programmeur
Mécanicien	Opérateur	Therapeute	Avocat
Opérateur de transports	Service nettoyage	Journaliste	Arpenteur
Assistant dentiste	Charpentier	Conseiller	Dirigeant
Employé de service	Infirmier	Educateur religieux	Biologiste
ESTP	**ESFP**	**ENFP**	**ENTP**
Marketing	Soins d'enfants	Psychologue	Photographe
Officier de police	Réceptionniste	Journaliste	Marketing
Ouvrier d'entretien	Opérateur de transport	Conseiller	Journaliste
Charpentier	Serveur	Professeur d'art	Comédien
Manager PME	Contremaître	Assistant de recherche	Analyste informatique
Audit	Bibliothécaire	Religieux	Enquêteur financier
Artisan	Caissier	Musicien, compositeur	Médecin psychiatre
Agriculteur	Designer	Travail social	Ingénieur
Manœuvre	Chef de bureau	Comédien	Ouvrier du bâtiment
Ouvrier service public	Dactylographe	Opérateur informatique	Publiciste
ESTJ	**ESFJ**	**ENFJ**	**ENTJ**
Dirigeant	Secrétaire médical	Clergé et religieux	Conseil management
Manager	Coiffeur, esthéticien	Economie domestique	Avocat, avoué
Acheteur	Enseignant secondaire	Enseignant (santé)	Planificateur RH
Enseignant commerce	Réceptionniste	Psychologue	Informaticien
Officier de police	Serveur	Comédien	Direction générale
Directeur d'école	Admin. personnel	Professeur d'art	Enquêteur financier
Contremaître	Economie domestique	Conseiller	Marketing
Employé de banque	Assistant dentiste	Opticien	Service du personnel
Cadres financiers	Religieux	Musicien, compositeur	Administrateur
Services publics	Infirmier	Pharmacien	Biologiste

LES 10 PROFESSIONS LES MOINS CHOISIES

ISTJ	**ISFJ**	**INFJ**	**INTJ**
Assistant dentiste	Marketing	Contremaître	Serveur fast food
Artiste	Direction générale	Arpenteur	Service de nettoyage
Conseiller	Planificateur RH	Soins d'enfant	Magasinier & commis.
Religieux	Conseil management	Technicien électronique	Réceptionniste
Musicien, compositeur	Comédien	Officier de police	Caissier
Psychologue	Photographe	Agriculteur	Aide enseignant
Prof. maternelle	Travailleur social	Chef de ventes	Gardien de prison
Relations publiques	Responsable de ventes	Ouvrier métallurgiste	Infirmier
Publiciste	Sciences sociales	Ouvrier d'entretien	Thérapeute
Chef de bureau	Avocat	Enquêteur financier	Chauffeur scolaire
ISTP	**ISFP**	**INFP**	**INTP**
Officier de police	Admin. personnel	Officier de police	Educateur religieux
Clergé & religieux	Ingénieur	Informaticien	Conseil éducation
Admin. personnel	Médecin pathologiste	Conseil management	Economie domestique
Journaliste	Comédien	Acheteur	Assistant dentiste
Consultant	Assistant de recherche	Gardien de prison	Service de nettoyage
Ingénieur aéronautique	Médecin psychiatre	Chauffeur scolaire	Armée de l'air
Scientifique	Educateur religieux	Manager PME	Gardien de prison
Comédien	Enquêteur financier	Mineur	Secrétaire
Assistant de recherche	Manager	Contrôle pollution	Aide enseignant
Infirmier		Planificateur RH	Coiffeur, esthéticien
ESTP	**ESFP**	**ENFP**	**ENTP**
Educateur religieux	Educateur religieux	Chimiste	Officier de police
Admin. personnel	Admin. personnel	Agriculteur	Contremaître
Ingénieur	Ingénieur	Chauffeur scolaire	Economie domestique
Arpenteur	Conseil management	Manager	Gardien de prison
Conseil éducation	Chercheur	Ouvrier métallurgiste	Artiste
Electronique	Avoué	Administrateur	Chauffeur scolaire
Photographe	Gardien de prison	Analyste informatique	Clergé & religieux
Assistant dentiste	Planificateur RH	Contrôle pollution	Enseignant
Serveur fast food	Artiste	Conseil management	Infirmier
Chimiste	Architecte	Mineur	Travailleur social
ESTJ	**ESFJ**	**ENFJ**	**ENTJ**
Rédacteur en chef	Comédien	Serveur	Officier de police
Artiste	Médecin psychiatre	Contremaître	Clergé & religieux
Psychologue	Conseil management	Informaticien	Contremaître
Avoué	Architecte	Agriculteur	Service de nettoyage
Assistant de recherche	Informaticien	Travailleur social	Chef de bureau
Conseil éducation	Avocat	Chauffeur scolaire	Gardien
Thérapeute	Manager	Manager PME	Comptable
Religieux	Electricien	Contrôle pollution	Chauffeur scolaire
Professeur d'art	Assistant de recherche	Mineur	Dactylographe
Soins d'enfant	Artiste	Ouvrier métallurgiste	Coiffeur, esthéticien

Voir Exposé 6

En tout état de cause, il ne peut ni ne doit y avoir de relation univoque entre type et profession. Ces tables sont donc là pour donner des indications, des pistes de réflexion permettant à chacun de s'orienter et non pour assurer une rigide adéquation entre type et profession.

Analyse de groupe

• Travailler avec l'ensemble du groupe ou répartir en groupes hétérogènes selon la taille.

• Remplir (si ce n'est déjà fait) une table des types et un profil de groupe.

• Répondre aux 6 questions suivantes :

1. En quoi sommes-nous semblables ?

2. En quoi sommes-nous différents ?

3. En quoi pouvons-nous avoir des difficultés ?

4. Quelles sont nos complémentarités ?

5. Quels peuvent être les problèmes de communication avec le reste de l'organisation ?

6. Quelle stratégie utiliser pour augmenter notre efficacité ?

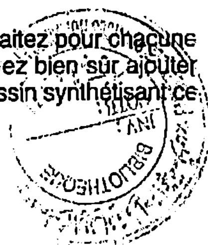
Voir Exposé 6

Le groupe idéal

EXERCICE

15

Caractérisez en trois adjectifs ou mots l'idéal que vous souhaitez pour chacune des dimensions suivantes de la vie d'un groupe. Vous pouvez bien sûr ajouter des dimensions. Et utilisez la page suivante pour faire un dessin synthétisant ce que vous paraît être un groupe parfait.



- La nature de la communication
- L'attitude par rapport aux conflits
- La définition des objectifs
- L'utilisation des ressources de chacun
- Le mode d'autorité
- Les relations avec l'extérieur

Dessin du groupe idéal.

Voir Exposé 6

EXERCICE 16

EXERCICE 16

L'organisation idéale

Caractérisez en trois adjectifs ou mots l'idéal que vous souhaitez pour chacune des dimensions suivantes d'une organisation (d'après le modèle McKinsey des « 7 clés de l'organisation »). Vous pouvez bien sûr ajouter des dimensions. utilisez la page suivante pour faire un dessin synthétisant ce que vous paraît être une organisation parfaite.

1. Structures (organigramme, organisation des tâches...).

2. Stratégie (objectifs à atteindre, étapes de mise en œuvre...).

3. Systèmes (systèmes d'information, de comptabilité, de contrôle...)

4. Savoir-faire (domaine principal d'activité, expertise forces et aptitudes...).

5. Personnel (nombre, qualification, formation...).

6. Style (exercice de l'autorité, relations entre personnes...).

7. Valeurs (la culture, les concepts directeurs...).

Dessin de l'organisation idéale.

Voir Exposé 6

Exercice leadership

EXERCICE 17

Travail verbal

1. Répartir en sous-groupes de tempéraments.

2. Demander à chaque sous-groupe de remplir la feuille de travail « style de leadership » ou de répondre à un questionnaire concernant le leadership.

3. Mise en commun en grand groupe.

4. Comparer avec les tableaux des p. 124 et/ou 147, côté Connaissance du problème.

Travail non verbal

1. Remettre à chaque participant une baguette en bois de 25 à 50 cm (même taille pour tous).

2. Former des paires.

3. Demander à chaque paire d'explorer la relation à l'autre par le biais des baguettes. Tout est possible, sauf parler. Rester en relation avec l'autre. Durée : 3 à 5 minutes.

4. Changer de partenaire.

5. Demander à chaque participant de se fixer un objectif par rapport à son partenaire, qu'il atteindra au moyen des baguettes. Ne pas dire son objectif au partenaire.

6. Attendre que chacun ait fixé son objectif, puis démarrer (3 à 5 minutes).

7. Répartir en groupes de tempéraments.

8. Discussion libre.

---

9. Feuille de travail « style de *leadership* ».

10. Échange en grand groupe.

Voir Exposé 6

•

EXERCICE 18

Questions style de leadership

1. Discutez en groupe le style de *leadership* qui vous convient le mieux.
2. Faites la liste des caractéristiques qui décrivent ce style de *leadership.*
3. Dessinez un animal qui représente ce style.
4. Inventez un slogan qui le résume.
5. Préparez la présentation, sous la forme qui vous convient, des points 2, 3 et 4 que vous allez présenter à l'ensemble du groupe.

Voir Exposé 6

Parle-moi en type

EXERCICE 19

1. Cet exercice peut se faire soit par groupe de 3, soit individuellement. En ce cas, « A » tient tous les rôles.

2. Un des membres du groupe (A) choisit une personne de sa vie courante avec qui il a une difficulté de communication.

Choisir une difficulté

. concrète,

. circonscrite,

. (et au début) légère.

3. Les 2 autres membres du groupe (B et C) questionnent A pour déterminer le type de la personne avec qui A a une difficulté.

Démarche suggérée :

– déterminer le tempérament

– chercher les attitudes : J/P, puis E/I pour les NF, E/I pour les SP et SJ

– chercher la fonction de décision pour les SP et SJ

– déterminer la fonction dominante puis la fonction inférieure d'après le type supposé

– vérifier l'hypothèse en posant des questions sur les aspects liés à la fonction inférieure, pour lesquels la personne doit être le moins habile

– poser l'hypothèse de travail sur le type de la personne.

4. En fonction de la nature de la difficulté et des différences de type entre A et la personne avec qui A a une difficulté, déterminer la (ou les) dimension(s) à l'origine du problème.

5. Demander à A de préciser comment il s'y prend habituellement dans la situation examinée.

6. « Traduire » ce que A dit ou fait habituellement dans le langage de la personne. S'aider pour cela de l'exercice : « Parler en type ».

Voir Exposé 6

EXERCICE 20

Parler en type

avec un E	avec un I
Manifester de l'enthousiasme Répondre rapidement Permettre de penser à haute voix Parler librement sans censure Porter l'attention sur le monde extérieur, les gens et les choses	Laisser le temps d'établir la confiance Ne pas surcharger de questions Laisser le temps de la réflexion Privilégier les rencontres face à face Ne pas prendre le silence pour du désintérêt
avec un S	**avec un N**
Apporter des faits concrets Être réaliste et montrer les applications réussies Avoir un plan précis incluant tous les détails Mettre en avant la continuité Être clair et direct Être ordonné et planifié	Présenter le schéma d'ensemble Ne donner de détails qu'à la demande Encourager l'imagination Faire valoir les nouvelles possibilités Admettre les hauts et les bas Montrer les avantages futurs Souligner la nouveauté

avec un T	avec un F
Être bref et concis Être logique, ne pas divaguer Lister les pour et les contre Être objectif et avoir l'esprit critique Être calme et rationnel Présenter émotions et sentiments comme des faits à prendre en considération	Faire connaissance d'abord Être personnel et chaleureux Chercher les points d'accord Montrer l'intérêt humain Savoir qu'il peut avoir des difficultés à être critique Faire attention au processus Observer comportement non verbal
avec un J	**avec un P**
Établir un planning et s'y tenir Ne pas procéder par surprise Laisser du temps de préparation Prouver que vous êtes digne de confiance Montrer des résultats Prendre des positions fermes	Laisser les événements établir le calendrier Apporter des informations nouvelles Laisser le temps d'envisager tous les aspects Autoriser les changements Encourager l'autonomie Admettre qu'un changement n'est pas toujours impulsivité

Voir Exposé 6

Grille d'interface

EXERCICE 21

Ce que j'attends de l'autre	Ce que je n'attends pas de l'autre
Ce que je suis prêt à fournir à l'autre	**Ce que je ne suis pas prêt à fournir**

Voir Exposé 6

EXERCICE 22

EXERCICE 22

Processus d'ajustement d'interface

1 – Chacun des deux partenaires ou chacun des deux groupes remplit sa grille individuellement (il est possible de travailler à plus de deux groupes, mais le processus devient lourd à gérer).

2 – Lorsque chacun a rempli sa grille, l'un des deux commence à lire ce qu'il attend de l'autre.

3 – À chaque demande, l'autre :

– acquiesce rapidement si la demande figure déjà parmi ce qu'il est prêt à fournir.

– met de côté si la demande figure parmi ce qu'il n'est pas prêt à fournir ou si ne l'ayant pas envisagée, il doit réfléchir pour donner sa réponse.

4 – Lorsque le premier a fini sa liste de demandes, l'autre lit les points qu'il était prêt à fournir et qui n'auraient pas été demandés. Peut-être s'agit-il d'oublis de la part du premier, peut-être s'agit-il de choses dont il n'a tout simplement pas, ou plus, besoin.

5 – L'un et l'autre abordent alors les points qui font difficulté et entament une négociation.

6 – Lorsque la négociation est terminée – ou si devant la difficulté de certains points les deux partenaires décident de remettre ceux-ci à plus tard –, le même processus est répété, en principe plus rapidement, avec ce que l'un n'attend pas de l'autre.

7 – Lorsque le premier en a terminé avec ce qu'il attend et n'attend pas de l'autre, le processus entier est répété avec le second.

Voir Exposé 6

Résolution de problèmes et fonctions

EXERCICE 23

Établir la croix des fonctions de chaque membre du groupe.

Mettre le nom de chaque membre du groupe dans les cases correspondant à la place de chacune des fonctions.

Faire le total des points pour chaque fonction.

FONCTION	POINTS	S FAITS	N POSSIBILITES	T PRINCIPES	F VALEURS
Dominante	5				
Auxiliaire	3				
Tertiaire	1				
Inférieure	(-3)				
Total					

Voir Exposé 6

AUTOPERFECTIONNEMENT INDIVIDUEL

LE PLAN CI-DESSOUS PERMET AU LECTEUR DE PRENDRE CONNAISSANCE DE FAÇON PRATIQUE DES PRINCIPALES NOTIONS DU MBTI. IL NE COUVRE DONC PAS TOUT LE CONTENU DE LA PARTIE « CONNAISSANCE DU PROBLÈME ». LE LECTEUR QUI AURA SUIVI CE PLAN POURRA DONC ENSUITE FLANER À SON GRÉ DANS LES SECTIONS QU'IL N'AURA PAS EU L'OCCASION DE LIRE.

1. Découverte des préférences

- faire l'exercice n° 1
- lire ensuite la première section du premier exposé
- prendre l'exercice n° 2
- faire la quatrième partie de l'exercice n° 3
- lire ce qui concerne l'extraversion et l'introversion dans le premier exposé
- faire les parties 1 ou 2 de l'exercice n° 4
- lire ce qui concerne la sensation et l'intuition dans le premier exposé
- faire la partie 2 de l'exercice n° 5
- lire ce qui concerne la pensée et le sentiment dans le premier exposé
- faire la partie 1 de l'exercice n° 6
- lire ce qui concerne le jugement et la perception dans le premier exposé

2. Choisir son type

- lire le portrait correspondant à la première ligne de l'exercice n° 2 dans le troisième exposé
- lire au besoin les portraits voisins
- arrêter son choix (dernière ligne de l'exercice n° 2)

3. Les tempéraments

- faire l'exercice n° 9
- lire le quatrième exposé

4. La dynamique des fonctions

- lire le deuxième exposé
- faire l'exercice n° 7
- vérifier avec l'exercice n° 8
- établir un plan de développement personnel

5. La communication

- faire l'exercice n° 19 en s'aidant de l'exercice n° 20
- lire la section communication dans le sixième exposé

6. Les types d'organisation

- choisir une organisation pas trop grande et bien connue
- utiliser les descriptifs du cinquième exposé, section « Typologie des organisations » pour trouver le type de cette organisation
- lire l'ensemble de l'exposé

PROGRAMME DE SESSION

LA SESSION DÉCRITE CI-DESSOUS REPREND L'ENSEMBLE DES ÉLÉMENTS DISPONIBLES POUR UN SÉMINAIRE MBTI EN ENTREPRISE. DANS LA PRATIQUE, L'ANIMATEUR CHOISIRA CE QUI CONVIENT AUX OBJECTIFS DU GROUPE ; S'IL VEUT ABORDER TOUS LES POINTS, IL SERA SOUVENT PLUS PROFITABLE DE TENIR DEUX SÉMINAIRES DE DEUX JOURS, SÉPARÉS DE QUELQUES SEMAINES POUR LAISSER AUX PARTICIPANTS LE TEMPS DE L'ASSIMILATION.

HEURE	THÈME	COMMENTAIRES	SUPPORTS
Premier jour			
9 h 00 - 10 h 00	Introduction	Présentation des participants Attentes personnelles Objectifs du séminaire Présentation du MBTI	Tour de table et *paper board* Premier exposé
10 h 00 - 10 h 30	Questionnaire	Administration du questionnaire	Questionnaires Feuilles de réponse
10 h 30	Pause	Dépouillement du questionnaire par l'animateur	Grilles de dépouillement
11 h 00- 12 h 30	Les préférences	La notion de préférence Responsabilité personnelle du choix Présentation des préférences et exercices : les participants se répartissent en groupes de préférences en fonction, soit de la description des préférences, soit de cette description et des résultats de l'indicateur	Exercice n° 1 Exercice n° 2 Deuxième exposé Exercices n° 4 et 5
14 h 00 - 15 h 30	Les préférences (suite)	La durée des exercices peut varier en fonction de l'intérêt du groupe et de l'importance que l'animateur leur accorde	Exercices n° 5 et n° 6
15 h 30	Pause		

HEURE	THÈME	COMMENTAIRES	SUPPORTS
15 h 45 - 16 h 45	Les types	Notion de type Le type d'après l'indicateur La description des types : demander de lire le portrait correspondant au type supposé. En cas d'hésitation, lire les portraits voisins	Troisième exposé Brochure « Introduction aux types dans les organisations »
16 h 45 - 17 h 30	Choix	Chaque participant décide son type en fonction des différentes informations Pour chacun à tour de rôle : – faire deviner par les autres le type probable – annoncer le type	Exercice n° 2 Une table des types géante Des *Post It*
17 h 30 - 18 h 00	Conclusion de la journée	Discussion générale sur la répartition des types dans le groupe Commentaires	
Deuxième jour			
9 h 00 - 10 h 00	Le groupe tel qu'il est	Table des types du groupe Profil de groupe Forces et faiblesses du groupe	Exercice n° 5 Exercice n° 11 Exercice n° 14
10 h 00 - 10 h 45	Le groupe idéal ou l'organisation idéale	Répartir en sous-groupes par tempéraments ou familles de fonctions Travail en sous-groupes	Quatrième exposé Exercices n° 15 et n° 16
10 h 45	Pause		
11 h 00 - 12 h 30	Groupe idéal (suite)	Mise en commun Comparaison des résultats des groupes avec les descriptions Discussion générale	Quatrième exposé : " Les tempéraments » Cinquième exposé : « Organisations idéales et fonctions »
14 h 00 - 16 h 00	Communication	Parler en type	Exercices n° 19 et n° 20
16 h 00	Pause		
16 h 15 - 18 h 00	Leadership	Exercice d'influence Travail en sous-groupes de tempéraments Mise en commun Comparaison avec tableaux	Exercice n° 17 Exercice n° 18 Sixième exposé : leadership

HEURE	THÈME	COMMENTAIRES	SUPPORTS
Troisième jour			
9 h 00 - 10 h 15	Dynamique des fonctions	Présentation de la dynamique des fonctions Détermination de la fonction dominante de chaque participant	Troisième exposé Exercices n° 7 et n° 8
10 h 15	Pause		
10 h 30 - 12 h 30	Résolution de problèmes	Travail par sous-groupes de fonctions sur le mode de résolution de problèmes favori Échange en grand groupe Établissement du profil du groupe pour la résolution de problème	Sixième exposé : résolution de problèmes Exercice n° 23
14 h 00 - 17 h 30	Efficacité de l'équipe	Réunions d'interface : sous-groupes à former en fonction des besoins	Exercices n° 21 et n° 22
Quatrième jour			
9 h 00 - 10 h 30	Le développement du type	Principales « lois » du développement	Troisième exposé
10 h 30	Pause		
10 h 45 - 11 h 30	Plans d'action individuel	Travail personnel	Des entretiens individuels ultérieurs sont souhaitables
11 h 30 - 12 h 30	Changement et apprentissage	Répartir en sous-groupes de quadrants Mise en commun	Sixième exposé Utiliser les rubriques du tableau « changement »
14 h 00 - 16 h 30	Le groupe et l'organisation	Analyse de la culture du groupe par rapport à l'organisation Plans d'action	Sixième exposé : suivre la démarche « Relations avec le reste de l'organisation »
16 h 30 - 17 h 30	Conclusion	Évaluation du séminaire Discussion générale	





Docteur en Sciences sociales, diplômé de Sciences politiques et diplômé de la Vanderbilt Graduate School of Management, Pierre Cauvin est aujourd'hui consultant en management, après une expérience de vingt-cinq ans dans la vente, les services et l'industrie comme praticien, responsable d'entreprise et consultant. Il est membre accrédité de plusieurs organisations internationales de consultants.

Geneviève Cailloux est conseil en communication et en développement personnel. Elle est titulaire d'une maîtrise des Sciences de l'information et de la communication et du diplôme de l'Institut de formateurs animateurs conseillers d'entreprise. Elle anime des stages de relations humaines depuis une vingtaine d'années.

En 1989, ils ont créé en commun leur cabinet, Osiris Conseil, qui assure des interventions et des formations principalement en matière d'évolution de culture d'entreprise, amélioration du fonctionnement des équipes de travail et efficacité personnelle. Ils ont traduit et adapté en France l'indicateur typologique de Myers-Briggs et assurent la formation professionnelle à son utilisation.

DEPUIS 1966, LA COLLECTION « FORMATION PERMANENTE EN SCIENCES HUMAINES » A PUBLIÉ LES CONTENUS DE SÉMINAIRES DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT EN SCIENCES HUMAINES, AVEC UN SUCCÈS CROISSANT, PUISQUE LES PREMIERS TITRES PARUS DÉPASSENT AUJOURD'HUI LEUR 10ᵉ ÉDITION, ET SONT TRADUITS DANS LE MONDE ENTIER.

DANS LE SILLAGE DE ROGER MUCCHIELLI, TOUS CEUX QUI S'INTÉRESSENT À LA PSYCHOLOGIE SOCIALE OU QUI VEULENT PRÉVOIR EUX-MEMES LEUR FORMATION CONTINUE, SERONT HEUREUX DE SAVOIR QUE LA COLLECTION S'ENRICHIT CONSTAMMENT DE NOUVEAUX AUTEURS SPÉCIALISTES DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL.

PUISQU'ON NE PEUT SUIVRE TOUTES LES SESSIONS DE FORMATION ET DE RECYCLAGE, LA FORMULE ORIGINALE DE NOS OUVRAGES PERMET À CHACUN DE TRAVAILLER SUR LEUR CONTENU THÉORIQUE ET PRATIQUE ET D'EFFECTUER AINSI EN PERMANENCE SON AUTO-PERFECTIONNEMENT.

Voir en page 3 de la couverture:
Comment se servir de ce manuel de formation